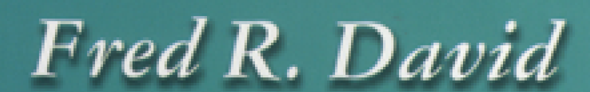


Conceptos de

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Novena edición





Fred R. David



CONCEPTOS DE

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA





NOVENA EDICIÓN

CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



FRED R. DAVID

Francis Marion University

TRADUCCIÓN
Miguel Ángel Sánchez Carrión
Traductor Profesional

REVISIÓN TÉCNICA
Mtro. Ing. Luis Alfredo Valdés Hernández
Profesor Investigador
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México



México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Datos de catalogación bibliográfica

DAVID, FRED R.

Conceptos de Administración Estratégica

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2003

ISBN 970-26-0427-3
Área: UNIVERSIDAD

Formato: 20 × 25.5 cm Páginas: 368

Authorized translation from the English languaje edition, entitled Strategic management: concepts 9th ed., by Fred R. David published by Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL, INC., Copyright ©2003. All rights reserved.
ISBN 0-13-049794-0

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés, titulada Strategic management: concepts 9th ed., de Fred R. David, publicada por Pearson Education, Inc., publicada como PRENTICE HALL, INC., Copyright ©2003. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

Edición en español
Editor: Enrique Quintanar Duarte
e-mail: enrique.quintanar@pearsoned.com
Editor de desarrollo: Felipe Hernández Carrasco
Supervisor de producción: Enrique Trejo Hernández

Edición en inglés
Acquisitions Editor: Michael Ablassmeir
Editor-in-Chief: Jeff Shelstad
Managing Editor (Editorial): Jennifer Glennon
Assistant Editor: Melanie Olsen
Senior Marketing Manager: Shannon Moore
Media Project Manager: Michele Faranda
Managing Editor (Production): Judy Leale
Production Editor: Marcela Maslanczuk
Production Assistant: Joseph Deprospero
Permissions Coordinator: Suzanne Grappi
Associate Director, Manufacturing: Vincent Scelta
Production Manager: Arnold Vila
Design Manager: Maria Lange
Designer: Steven Frim
Interior Design: Steven Frim/Donna Wickes
Cover Design: Steven Frim
Cover Illustration: Roger Allyn Lee/Superstock
Manager, Print Production: Christy Mahon
Composition: Black Dot Group
Cover Printer: Phoenix
Printer/Binder: R.R. Donnelley - Willard

NOVENA EDICIÓN, 2003

D.R. © 2003 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atlacomulco No. 500-5° piso
Col. Industrial Atoto
53519, Naucalpan de Juárez, Edo. de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. Núm. 1031.

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S. A. de C. V.

ISBN 970-26-0427-3

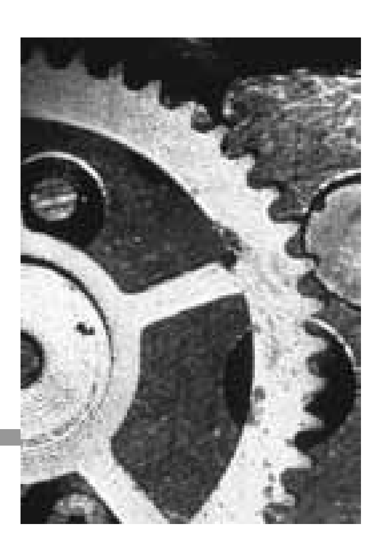
Impreso en México. *Printed in Mexico.*



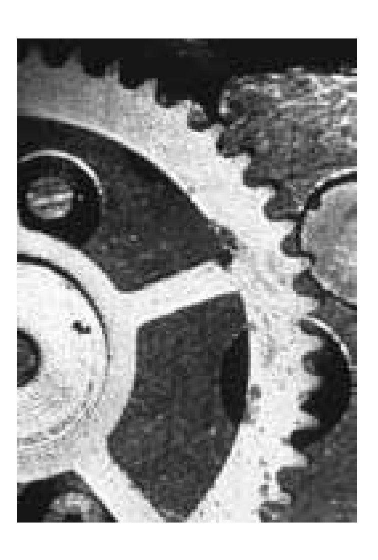
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 03 02 01

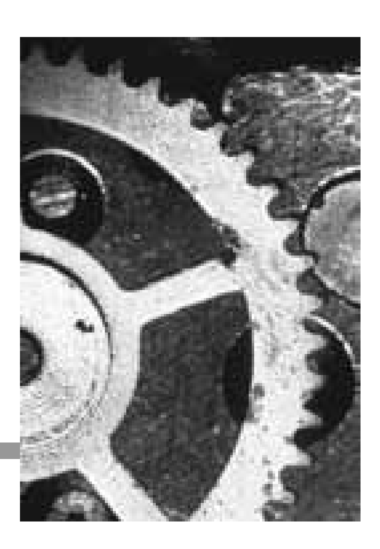
Para mi esposa e hijos (Joy, Forest, Byron y Meredith)
por su cariño y motivación.

CONTENIDO ABREVIADO



CONTENIDO





PREFACIO

La recesión mundial y la guerra contra el terrorismo han dado inicio a un mundo de negocios radicalmente distinto y mucho más complejo de lo que era hace sólo dos años, cuando se publicó la edición previa de este texto. El comercio electrónico ha cambiado la naturaleza de los negocios de manera profunda. Miles de alianzas y asociaciones estratégicas se formaron del año 2000 al 2002. Cientos de empresas se declararon en quiebra y las tasas de interés cayeron a sus niveles más bajos en 50 años. La reducción de la organización, el ajuste del tamaño de la empresa, la reingeniería e innumerables enajenaciones, adquisiciones y liquidaciones alteraron en forma permanente el panorama corporativo. Miles de empresas se globalizaron y miles más se fusionaron en los últimos dos años. Miles prosperaron y otras tantas fracasaron. Muchas empresas de manufactura se convirtieron en proveedores de comercio electrónico y muchas empresas rivales se asociaron. Las ventajas competitivas mantenidas durante largo tiempo se erosionaron y dieron lugar a otras nuevas. Tanto los retos como las oportunidades que enfrentan las empresas de cualquier tamaño en la actualidad son mayores que nunca.

Los cambios efectuados a esta novena edición tienen como objetivo principal ilustrar el efecto de este nuevo orden mundial en la teoría y la práctica de la administración estratégica. Los cambios en esta edición son más importantes que los realizados en las últimas cuatro ediciones juntas. Para sobrevivir y prosperar en el nuevo milenio, las empresas deben construir y sostener una ventaja competitiva. Esta nueva edición ofrece una cobertura actualizada y de vanguardia de los conceptos y técnicas en dirección estratégica para lograr una ventaja competitiva.

Nuestra misión al preparar la novena edición de *Administración estratégica* fue "crear el texto sobre política de negocios más actual y mejor escrito en el mercado, un libro emocionante y valioso tanto para los estudiantes como para los profesores". Para lograr esta misión, cada página se renovó, actualizó y mejoró. Se incluyen nuevas investigaciones y prácticas en dirección estratégica y cientos de nuevos ejemplos a lo largo de los capítulos. Se presenta un nuevo caso de integración sobre American Airlines 2002, así como una selección de otros nuevos sobre empresas como Royal Caribbean, Winn-Dixie, Coors Brewing, Hewlett-Packard Corporation y Wachovia Corporation. Todos los casos presentados en esta edición corresponden al año 2002 y representan la compilación más actualizada nunca antes integrada en un texto sobre política de negocios.

Una veintena de revisores y el autor creemos que usted considerará esta edición como el mejor texto sobre política de negocios disponible para transmitir tanto la emoción como el valor de la dirección estratégica. El texto, conciso y muy bien organizado, ahora se publica en seis idiomas diferentes (inglés, chino, español, árabe, indonesio y japonés) y es quizá el libro sobre planeación estratégica más utilizado en el mundo.

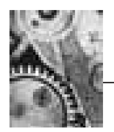


NOTA ESPECIAL A LOS PROFESORES

Este texto satisface todas las normas AACSB para el curso de política de negocios y dirección estratégica en niveles de licenciatura y posgrado. Las ediciones previas de este texto se han usado en

más de 500 colegios y universidades. Prentice Hall posee un sitio Web independiente para este texto en **www.pearsonedlatino.com/david**. El autor tiene el sitio Web Strategic Management Club Online en **www.strategyclub.com**. Pertenecer a este club es gratuito para profesores y estudiantes.

Aunque la estructura de *Administración estratégica* es similar a la última edición, se han realizado importantes cambios en cuanto a facilidad de lectura, actualización y cobertura. Para cumplir con la misión de "llegar a ser el texto sobre política de negocios más actualizado y mejor escrito presente en el mercado", cada página se ha replanteado y escrito de nuevo para hacer más eficiente, actualizar y mejorar la calidad de su presentación. Un resultado neto de este trabajo es que cada capítulo es más corto en su contenido; además se presentan conceptos y prácticas nuevas en dirección estratégica utilizando un estilo claro, definido y relevante.

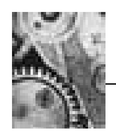


CARACTERÍSTICAS PROBADAS A TRAVÉS DEL TIEMPO

Esta edición conserva mucho de las características y contenido probados a través del tiempo y que han dado tanto éxito a este texto durante la última década. Las características distintivas del texto que se mejoraron en esta edición son las siguientes:

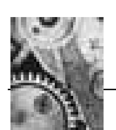
Capítulos: características probadas a través del tiempo

- Los casos correspondientes al año 2002 constituyen la serie más actualizada incluida en algún texto sobre política de negocios presente en el mercado.
- Los casos tratan sobre reconocidas empresas que realizan cambios estratégicos. Ningún caso se alteró de su contexto original y la mayoría de los casos fueron escritos exclusivamente para este texto con el propósito de reflejar los problemas y las prácticas actuales de la dirección estratégica.
- Los casos presentan una importante combinación de pequeñas empresas, empresas internacionales y empresas no lucrativas, organizadas de manera conveniente por industria.
- Todos los casos fueron probados en clase para tener la seguridad de que son interesantes, desafiantes y eficaces para ilustrar los conceptos de dirección estratégica.
- Casi todos los casos proporcionan información financiera completa sobre la empresa y un organigrama.
- Se realizó la inclusión de casos específicos para ofrecer un texto adaptado a las necesidades especiales de algunos profesores.
- Un sorprendente paquete auxiliar que contiene un completo *Manual para el profesor* y un detallado *Manual de casos para el profesor*, además de un vasto paquete de transparencias, videos a color de casos, presentaciones en Power Point y un banco computadorizado de reactivos para examen vienen incluidos en forma gratuita.



LO NUEVO EN ESTA EDICIÓN

Además de las características especiales probadas a través del tiempo, esta edición contiene algunos detalles nuevos y emocionantes diseñados para posicionar este texto como el líder evidente y la mejor opción para enseñar política de negocios y dirección estratégica.



MATERIAL AUXILIAR[1]

- *CD-ROM para el profesor*. Ofrece presentaciones en Power Point mejoradas que muestran a los profesores bosquejos fáciles de conferencias para presentaciones en clase. Los títulos y

[1] Para mayor información sobre este material, contacte a un representante de Pearson Educación.

temas de los capítulos se analizan hasta en 40 transparencias por capítulo. El *Manual para el profesor* y el *Archivo de reactivos para examen* también se incluyen.

- *Manual de casos para el profesor*. Ofrece apuntes completos para el profesor en los 41 casos. Estos apuntes contienen análisis detallados, preguntas para resolver en clase con sus respuestas, una evaluación externa e interna, recomendaciones específicas, material sobre implantación de estrategias y un epílogo para cada caso. Cada apunte para los profesores se presenta también en una transparencia en Power Point para la comodidad del docente.
- *Manual para el profesor* con un *Archivo de reactivos para examen*. Proporciona apuntes de clases, sugerencias para la enseñanza, respuestas para todos los ejercicios prácticos y preguntas de repaso al final de los capítulos, ejercicios prácticos adicionales que no se encuentran en el texto, ejemplos de programas de estudio y un archivo de reactivos para examen con preguntas de opción múltiple.
- *Veinte segmentos de video de casos a color*. Para acompañar al caso de integración, un video a color realizado por American Airlines está disponible para los usuarios sin costo alguno. Si se presenta al inicio del curso, el video de American Airlines estimula el interés de los estudiantes para estudiar el caso de integración y realizar los ejercicios prácticos que aplican el material del capítulo en el caso. Además, una colección de otros 19 segmentos de video de casos a color está disponible en forma gratuita. Los segmentos tienen una duración promedio de 15 minutos cada uno y fueron realizados de manera profesional por empresas mencionadas en los diversos casos de este texto.
- *El sitio Web de Prentice Hall Companion* **www.pearsonedlatino.com/david**. Presenta una guía de estudio en línea, interactiva y emocionante para los alumnos. Los estudiantes tienen acceso a preguntas de repaso de opción múltiple y preguntas por Internet que acompañan a cada capítulo en el texto. Las preguntas objetivas se registran en línea y las respuestas incorrectas son referidas al texto para que los estudiantes las revisen; además, hay suplementos que los docentes pueden bajar de Internet.
- *Standard Web CT–gratuito para los usuarios*. Standard Web CT, un curso en línea de Prentice Hall, ofrece el sitio Web de la empresa y el archivo de reactivos para examen en un sistema fácil de usar. El contenido y las herramientas de este sistema en línea, creado por educadores para educadores y sus estudiantes, cuentan con la tecnología educativa y el diseño de instrucciones más avanzados disponibles en la actualidad. La extensa gama de materiales, herramientas de presentación y medios de manejo del curso se adaptan fácilmente a las necesidades, tanto para mejorar un curso tradicional como para crear todo un curso en línea.
- *Transparencias originales*. Alrededor de cien transparencias originales se ofrecen con este texto, las cuales muestran figuras y temas clave del texto y se presentan como acetatos a color.
- *Banco de reactivos para examen impreso y computadorizado*. Este banco de reactivos para examen incluye 737 preguntas de verdadero o falso, 425 preguntas de opción múltiple y 202 preguntas de ensayo para los capítulos del texto; se ofrecen las respuestas para todas las preguntas objetivas. Las preguntas de examen incluidas en el *Manual para el profesor* están disponibles también en software como exámenes computadorizados para facilitar la preparación y la calificación de los exámenes.
- *Pizarrón*. La plantilla y las herramientas del pizarrón facilitan la creación, el manejo y el uso en línea de los materiales del curso. Los profesores tienen la posibilidad de diseñar cursos en línea por medio del uso de las herramientas del pizarrón, las cuales incluyen herramientas de diseño, presentación, evaluación y manejo del curso. Para mayor información, por favor visite nuestro sitio Web ubicado en **http://www.prenhall.com/blackboard**.
- *Alcance del curso*. Esta herramienta en línea para el manejo del curso es interactiva y fácil de adaptar a las necesidades. Forma parte del pizarrón y ofrece el ambiente de enseñanza y aprendizaje más intuitivo disponible. Los profesores tienen la posibilidad de comunicarse con los estudiantes, distribuir el material del curso y conocer el avance de los estudiantes

en línea. Para mayor información, por favor visite nuestro sitio Web ubicado en **http://www.prenhall.com/coursecompass**.



NOTA ESPECIAL A LOS ESTUDIANTES

Bienvenido a la política de negocios. Éste es un curso retador y emocionante que permitirá al estudiante funcionar como el propietario o director general de diferentes empresas. Su tarea principal en este curso consistirá en tomar decisiones estratégicas y justificarlas por medio de presentaciones orales y escritas. Las decisiones estratégicas determinan la dirección y la posición competitiva de una empresa a futuro durante un largo periodo. Las decisiones para expandirse geográficamente o para diversificar son ejemplos de decisiones estratégicas.

La toma de decisiones estratégicas se presenta en todo tipo de organizaciones, desde General Motors hasta una pequeña ferretería. Las decisiones estratégicas afectan la vida y el trabajo de muchas personas, así que los riesgos son muy altos; la propia supervivencia de una empresa está en riesgo con frecuencia. La importancia general de las decisiones estratégicas hace que este curso sea en especial emocionante y retador. Se invitará al estudiante a aplicar la política de negocios para demostrar la forma en que las decisiones estratégicas se implantan con éxito.

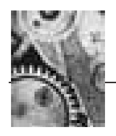
En este curso, el estudiante podrá tomar decisiones estratégicas como individuo o como miembro de un equipo. Una empresa se encuentra en verdaderos problemas si no se toman decisiones estratégicas eficaces, sin importar qué tan duro trabajen los empleados, pues hacer las cosas correctas (eficacia) es más importante que hacer las cosas bien (eficiencia). Por ejemplo, Lucent Technologies era una empresa próspera durante la década de los noventa, pero las estrategias ineficaces aplicadas del 2000 al 2002 dieron como resultado pérdidas masivas, la salida del director ejecutivo Richard McGinn, una investigación de la Securities and Exchange Commission, un nivel de deuda un punto por arriba de la quiebra y una lucha por obtener capital para sanear las finanzas (Weinberg, Neil, "Reconnecting", *Forbes*, 2 de abril del 2001, p. 144). El número de empresas en quiebra aumentó 30% en el 2001, incluyendo a empresas reconocidas como AMF Bowling, cámaras Polaroid, tenis Converse, bicicletas Schwinn, pepinillos Vlasic, equipos para campamentos Coleman, bananas Chiquita, aparatos eléctricos Sunbeam, Enron y Burlington Industries. Enron, la compañía de energía eléctrica con base en Houston, es la empresa estadounidense más importante que se ha declarado en bancarrota.

En este curso el estudiante tendrá la oportunidad de tomar decisiones estratégicas reales, quizá por primera vez en su vida académica, y no debe dudar en adquirir una postura y defender las estrategias específicas que considere como las mejores. Los motivos de sus decisiones estratégicas serán más importantes que cualquier decisión real, ya que nadie sabe con certeza cuál es la mejor estrategia para una empresa en particular en un momento determinado. Este hecho acentúa la naturaleza subjetiva e imprevista del proceso de dirección estratégica.

El estudiante debe usar los conceptos y las herramientas presentes en este texto, junto con su intuición, para recomendar estrategias que considere las más adecuadas para las organizaciones en estudio; además, deberá integrar el conocimiento adquirido en cursos de negocios previos. Por este motivo, la política de negocios se analiza como un tema de vital importancia, por lo que el estudiante deseará conservar este libro en su biblioteca personal.

Este texto se orienta hacia la práctica y presenta conceptos de dirección estratégica que permitirán al estudiante formular, implantar y evaluar estrategias en todo tipo de empresas lucrativas y no lucrativas. Los ejercicios prácticos que se presentan al final de los capítulos darán al estudiante la posibilidad de aplicar lo que haya leído en el caso de integración de American Airlines y en su propia universidad.

Asegúrese de visitar el extraordinario sitio Web del Strategic Management Club Online en **www.strategyclub.com**. Las plantillas y vínculos que ahí se presentan le ahorrarán tiempo al efectuar análisis y hará que su trabajo luzca profesional. Trabaje duro en política de negocios este semestre y disfrútela. ¡Buena suerte!



RECONOCIMIENTOS

Muchas personas han contribuido con tiempo, energía, ideas y sugerencias para mejorar este texto a lo largo de las nueve ediciones. La excelencia de este texto se atribuye a la sabiduría, el trabajo y la experiencia colectiva de profesores en política de negocios, investigadores en dirección estratégica, estudiantes y practicantes. Los nombres de las personas cuya investigación publicada es referida en la novena edición de este texto se presentan en orden alfabético en el índice onomástico. Estoy agradecido y en deuda con todos los que participaron para lograr que este texto fuera tan exitoso y popular.

Muchas personas especiales y revisores contribuyeron con material y sugerencias valiosos para esta edición. Doy gracias a mis colegas y amigos de Auburn University, Mississippi State University, East Carolina University y Francis Marion University. Éstas son universidades donde he servido como docente en administración. Las calificaciones de estudiantes y profesores de estas escuelas definieron el desarrollo del texto. Agradezco a los siguientes revisores, quienes han contribuido con sugerencias valiosas para este texto durante varios años:

Anthony F. Chelte, Western New England College
Leyland M. Lucas, Rutgers University
Joshua D. Martin, Temple University
Bob D. Cutler, Cleveland State University
Cathleen Folker, University of Nebraska–Lincoln
Jeffrey J. Bailey, University of Idaho
David Dawley, Florida State University
J. Michael Geringer, California State University
Evgeny A. Lapshin, Tomsk State Pedagogical University, Russia

Las personas que desarrollan casos para North American Case Research Association Meeting, Midwest Society for Case Research Meeting, Eastern Casewriters Association Meeting, European Case Research Association Meeting y Harvard Case Services son muy importantes para el progreso en el campo de la dirección estratégica. Desde el punto de vista de la investigación, escribir casos sobre política de negocios representa una actividad académica valiosa entre los docentes, ya que se requiere una extensa investigación para diseñar casos sobre política de negocios de tal manera que éstos expongan asuntos decisiones y comportamientos estratégicos. En el aspecto pedagógico, los casos sobre política de negocios son esenciales para que los estudiantes aprendan a aplicar los conceptos, evaluar las situaciones, plantear estrategias y resolver problemas de implantación. El curso y la materia de Administración Estratégica perderían gran parte de su vitalidad y emoción si no contaran con un flujo constante de casos actualizados sobre política de negocios.

Muchos empleados y representantes de Prentice Hall han trabajado en forma diligente tras bambalinas para lograr que este texto sea líder en el mercado de la política de negocios. Aprecio el trabajo continuo y arduo de todo ellos.

Agradezco de manera especial el maravilloso trabajo realizado por los coautores de la novena edición:

Bruce Barringer, *Manual para el profesor*
University of Central Florida
Forest David, *Manual de casos para el profesor*
Mississippi State University
Amit Shah, *Archivo de reactivos para examen y contenido del sitio Web de la empresa*
Frostburg State University

Tony Chelte, *Acetatos a color electrónicos en Power Point y para retroproyector*
Western New England College
Forest David, *Casos en Power Point*
Mississippi State University

Deseo agradecer también al lector, por invertir tiempo y esfuerzo en leer y estudiar este texto. Al inicio del nuevo milenio, este libro le ayudará a formular, implantar y evaluar estrategias para empresas con las que esté relacionado. Espero que comparta mi entusiasmo por la riqueza de la materia de dirección estratégica y por el abordaje sistemático hacia el aprendizaje aplicado en este texto.

Por último, le invito a compartir sus sugerencias, ideas, conceptos, comentarios y preguntas relacionadas con cualquier parte del texto o de los materiales auxiliares. Llame a los teléfono 843-669-6960 (en Estados Unidos) y 5387-0700 (en México), envíe un fax al 843-661-1432, mande un correo electrónico a Fdavid@Fmarion.edu o a enrique.quintanar@pearsoned.com o escriba a School of Business, Francis Marion University, Florence, South Carolina 29501. Aprecio sinceramente y necesito su contribución para mejorar en forma continua este texto en ediciones futuras; aprecio también de manera especial que dirija mi atención hacia errores o deficiencias específicas en cobertura o exposición.

Gracias por utilizar este texto.

Fred R. David



INTRODUCCIÓN

CÓMO ANALIZAR UN CASO SOBRE POLÍTICA DE NEGOCIOS



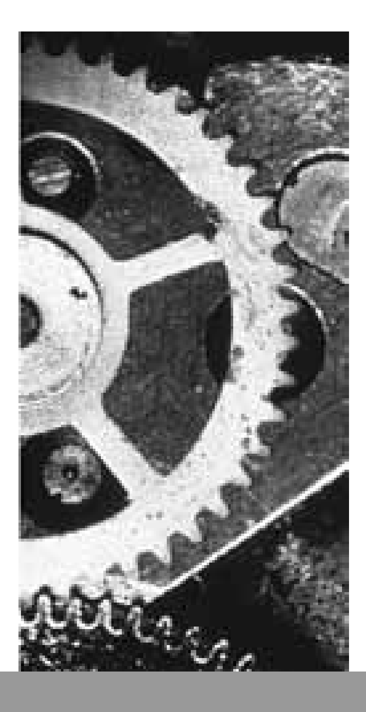
DESCRIPCIÓN

- ¿Qué es un caso sobre política de negocios?
- Directrices para preparar análisis de casos
- Preparación de un caso para su debate en clase
- Preparación de un análisis de caso por escrito
- Elaboración de una presentación oral
- Cincuenta consejos para lograr el éxito en un análisis de casos

OBJETIVOS

Después de estudiar esta sección, el alumno será capaz de realizar lo siguiente:

1. Describir el método de casos para aprender conceptos de dirección estratégica.
2. Identificar los pasos para preparar un análisis de caso integral por escrito.
3. Describir la forma de realizar una presentación oral y eficaz de un análisis de caso.
4. Analizar los cincuenta consejos para elaborar un análisis de caso.



CITAS TRASCENDENTES

El hecho fundamental que hace que el método de casos sea una experiencia educativa poderosa es que convierte al estudiante en un participante activo más que pasivo.

WALLACE B. DONHAM

Dos cabezas piensan más que una.

ANÓNIMO

Los buenos escritores no entregan sus primeros borradores. Pídale a alguien que lea su análisis de caso por escrito y léalo en voz alta. De esa manera, podrá encontrar áreas deficientes para corregirlas.

LAWRENCE JAUCH

Algo que se oye con frecuencia es: “No tengo suficiente información.” En realidad, los estrategas nunca tienen suficiente información porque parte de la información no está disponible y otra parte es demasiado costosa.

WILLIAM GLUECK

Tengo seis fieles servidores que me enseñaron todo lo que sé. Sus nombres son Qué, Por qué, Cuándo, Cómo, Dónde y Quién.

RUDYARD KIPLING

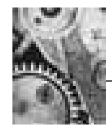
No recomiende nada para lo que usted mismo no esté preparado a realizar si estuviera en los zapatos del que toma las decisiones.

A. J. STRICKLAND III

Una imagen vale más que mil palabras.

ANÓNIMO

El propósito de esta sección es ayudar al alumno a analizar casos sobre política de negocios. Se ofrecen directrices para preparar análisis de casos en forma oral y escrita, así como sugerencias para elaborar casos para debatir en clase; además, se presentan los pasos a seguir en la preparación de análisis de casos y se describen las directrices para realizar una presentación oral.



¿QUÉ ES UN CASO SOBRE POLÍTICA DE NEGOCIOS?

Un *caso sobre política de negocios* describe la condición externa e interna de una empresa y expone asuntos relacionados con la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa. La mayor parte de la información de un caso sobre política de negocios son hechos definidos, pero cierta parte de la información está integrada por opiniones, juicios y creencias. Los casos sobre política de negocios son más integrales que los que ha estudiado en otros cursos, pues incluyen por lo general una descripción de asuntos relacionados con gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, Investigación y Desarrollo (IyD), sistemas de información computarizados y medio ambiente natural. Un caso sobre política de negocios coloca al lector en el escenario de acción al describir la situación de una empresa en un momento determinado. Los casos sobre política de negocios son escritos con la finalidad de proporcionar al alumno la práctica necesaria para aplicar conceptos de dirección estratégica. El método de casos para estudiar dirección estratégica se conoce con frecuencia como *aprendizaje por medio de la práctica.*



DIRECTRICES PARA PREPARAR ANÁLISIS DE CASOS

La necesidad de ser práctico

No existe nada parecido a un caso completo y ningún caso proporciona toda la información necesaria para realizar análisis y hacer recomendaciones. Del mismo modo, en el mundo de los negocios los estrategas nunca tienen toda la información que necesitan para tomar decisiones, pues la información no está disponible, es demasiado costosa o se requiere mucho tiempo para obtenerla. Así que, al preparar casos sobre política de negocios, hay que hacer lo que hacen los estrategas todos los días: hacer suposiciones razonables, establecer supuestos con claridad, realizar análisis apropiados y tomar decisiones, es decir, *ser prácticos*; por ejemplo, al efectuar un análisis financiero pro forma, hay que hacer suposiciones razonables, establecerlas de manera apropiada y proceder a mostrar el impacto que se espera de estas recomendaciones en la posición financiera de la empresa. Hay que evitar decir "no tengo suficiente información", pues siempre es posible complementar la información proporcionada en un caso por medio de Internet y la investigación bibliográfica.

La necesidad de justificación

La parte más importante del análisis de casos no son las estrategias que se recomiendan, sino la manera en que se apoyan las decisiones y la forma de proponer que sean implantadas. No existe una mejor solución o una sola respuesta correcta para un caso, así que es necesario dar una amplia justificación de las recomendaciones. Esto es importante, pues en el mundo de los negocios los estrategas no saben generalmente si sus decisiones son adecuadas hasta que los recursos han sido distribuidos y utilizados; entonces es demasiado tarde para dar marcha atrás en una decisión. Este frío hecho acentúa la necesidad de una integración cuidadosa de la intuición y el análisis al preparar análisis de casos sobre política de negocios.

La necesidad de realismo

Hay que evitar recomendar un curso de acción más allá de los medios de una empresa; es necesario *ser realistas*, ya que ninguna empresa puede aplicar todas las estrategias que tengan el potencial de beneficiarla. Se debe calcular el capital que se requerirá para implantar las recomendaciones,

determinando si es posible utilizar deuda, acciones o una combinación de deuda y acciones para obtener el capital. Se debe tener la seguridad de que las recomendaciones son factibles y no preparar análisis de casos que omitan todos los argumentos y la información que no apoye las recomendaciones; más bien, hay que presentar las principales ventajas y desventajas de varias alternativas posibles, tratando de no exagerar, hacer estereotipos, prejuzgar o comportarse en forma dramática, sino intentando demostrar que la interpretación de la evidencia es razonable y objetiva.

La necesidad de especificidad

Se deben evitar las generalizaciones como "la empresa debe implantar una estrategia de penetración en el mercado"; más bien, hay que *ser específicos* diciendo *qué, por qué, cuándo, cómo, dónde y quién.* El hecho de no ser específicos es la principal desventaja de la mayoría de los análisis de casos orales y escritos; por ejemplo, en una auditoría interna se debe decir "la proporción actual de la empresa bajó de 2.2 en el 2002 a 1.3 en el 2003, y esto se considera como una debilidad importante", en lugar de "la condición financiera de la empresa es mala". En vez de concluir que la empresa debe ser defensiva con base en una matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA), es necesario ser más específicos diciendo "la empresa debe considerar el cierre de tres plantas, el despido de 280 empleados, la enajenación de su división química para lograr un ahorro neto de 20.2 millones de dólares para el año 2003". Es importante el uso de razones, porcentajes, cifras y cálculos en dólares, pues a la gente de negocios le disgustan las generalidades y las imprecisiones.

La necesidad de originalidad

No se debe recomendar necesariamente el curso de acción que la empresa planea tomar o que en realidad tomó, aun si esas acciones dieron como resultado un mejoramiento de los ingresos y ganancias. El objetivo de los análisis de casos es considerar todos los hechos y la información relevante para la organización en ese momento para generar alternativas de estrategias que sean factibles, con el propósito de elegir entre dichas alternativas y defender las recomendaciones. Hay que regresar en el tiempo hasta el momento en que los estrategas de la empresa tomaron las decisiones estratégicas. Con base en la información disponible en ese momento, ¿qué se pudo haber hecho? Es necesario apoyar la recomendación con diagramas, gráficas, razones, análisis y herramientas semejantes y no por medio de una declaración de libro; se puede llegar a ser un buen estratega analizando las situaciones, haciendo evaluaciones de la gerencia y proponiendo planes. Se requiere *ser original* y comparar lo que se recomienda con lo que la empresa planea hacer o ya hizo.

La necesidad de contribuir

Un grupo de individuos más que una sola persona toman comúnmente las decisiones en cuanto al planteamiento, la implantación y la evaluación de la estrategia; por tanto, el profesor puede dividir la clase en equipos de 3 o 4 personas y pedirles que preparen análisis de casos escritos u orales. Los integrantes de un equipo de dirección estratégica, ya sea en clase o en el mundo de los negocios, difieren en su aversión al riesgo, su interés en beneficios a corto y a largo plazo, sus actitudes hacia la responsabilidad social y sus puntos de vista respecto a la globalización. No existen las personas perfectas, así que no hay estrategias perfectas; por lo tanto, se debe tener una mente abierta a otros *puntos de vista, sabiendo escuchar y contribuyendo.*



PREPARACIÓN DE UN CASO PARA SU DEBATE EN CLASE

El profesor podría pedir la preparación de un caso para su debate en clase, lo que significa que es necesario leer el caso antes de la clase, tomar notas en relación con las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas de la empresa, realizar los análisis apropiados y llegar a la clase listo para ofrecer y defender algunas recomendaciones específicas.

El método de casos y el enfoque de conferencias magistrales

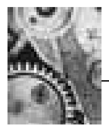
El método de casos para la enseñanza es completamente diferente del enfoque de conferencias magistrales en el que los estudiantes requieren poca o ninguna preparación antes de la clase. El método de casos consiste en una situación de clase en la que los estudiantes son los que más participan; el profesor facilita el debate por medio de preguntas y estimulando la interacción de los estudiantes a través de ideas, análisis y recomendaciones. Hay que estar preparados para debatir sobre "¿qué haría?, ¿por qué lo haría?, ¿cuándo lo haría? y ¿cómo lo haría?", así como tener listas las respuestas para los siguientes tipos de preguntas:

- ¿Cuáles son las oportunidades y las amenazas externas más importantes de la empresa?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la empresa?
- ¿Cómo describiría la condición financiera de la empresa?
- ¿Cuáles son las estrategias y los objetivos existentes de la empresa?
- ¿Quiénes son los competidores de la empresa y cuáles son sus estrategias?
- ¿Qué objetivos y estrategias recomienda para esta empresa? Explique su razonamiento. ¿Cómo se comparan sus recomendaciones con los planes de la empresa?
- ¿Cómo podría la empresa implantar mejor sus recomendaciones? ¿Qué problemas de implantación visualiza? ¿Cómo podría la empresa evitar o resolver dichos problemas?

El examen cruzado

Se debe tomar, sin vacilar, una postura sobre los problemas y apoyarla con análisis objetivos e investigación externa, tratando de aplicar conceptos y herramientas de dirección estratégica al preparar el caso para su debate en clase. Es necesario buscar argumentos y posturas que se puedan defender y apoyar las opiniones y juicios con hechos, razones y evidencia, analizando las cifras antes de la clase. Se deben describir las recomendaciones a la clase sin temor a la desaprobación, respetando las ideas de los demás, pero deseando ir en contra de la opinión de la mayoría cuando es posible justificar una mejor postura.

El análisis de casos sobre política de negocios ofrece la oportunidad de aprender más sobre uno mismo, los colegas, la dirección estratégica y el proceso de toma de decisiones en las empresas. Las recompensas de esta experiencia dependerán del esfuerzo del alumno, así que es necesario realizar un buen trabajo. El debate en clase de los casos sobre política de negocios es emocionante y retador, por lo que el alumno debe esperar que haya puntos de vista contrarios a los que él presenta. Los estudiantes darán importancia a diferentes aspectos de la situación de una organización y propondrán diversas recomendaciones para su escrutinio y refutación. Los debates de examen cruzado surgen con frecuencia, de la misma forma en que ocurren en una empresa de negocios real. Hay que evitar ser un observador silencioso.



PREPARACIÓN DE UN ANÁLISIS DE CASO POR ESCRITO

Además de pedir la preparación de un caso para su debate en clase, el profesor podría solicitar un análisis de caso por escrito. La preparación de un análisis de caso por escrito es similar a la preparación de un caso para su debate en clase, con excepción de que los informes son por lo general más estructurados y más detallados. No existe un procedimiento infalible para preparar un análisis de caso por escrito porque los casos difieren en enfoque; el tipo, tamaño y complejidad de las empresas que se analizan también varían.

Cuando se realiza un informe de dirección estratégica o un análisis de caso por escrito se debe evitar usar un lenguaje confuso, palabras vagas o redundantes, acrónimos, abreviaturas, lenguaje sexista y expresiones étnicas o raciales, así como cuidar la ortografía. Hay que usar oraciones y párrafos cortos, además de palabras y frases sencillas y algunos subtítulos. Los problemas y las ideas se clasifican del más importante al menos importante y las recomendaciones se ordenan de

las más controvertidas a las menos controvertidas. La voz activa se utiliza más que la voz pasiva en todos los verbos; por ejemplo, es mejor decir "nuestro equipo recomienda que la empresa se diversifique" que "la diversificación de la empresa es recomendada por nuestro equipo". Se deben utilizar muchos ejemplos para agregar especificidad y claridad. Las tablas, figuras, gráficas de pastel, gráficas de barras, líneas de tiempo y otros tipos de esquemas ayudan a comunicar puntos de vista e ideas importantes. En ocasiones, una imagen *vale* más que mil palabras.

El resumen ejecutivo

El profesor podría pedir que el análisis de caso por escrito se centrara en un aspecto particular del proceso de dirección estratégica como: 1) identificar y evaluar la misión, los objetivos y las estrategias existentes de la empresa; 2) proponer y defender recomendaciones específicas para la empresa; o 3) elaborar un análisis de la industria describiendo a los competidores, los productos, las técnicas de ventas y las condiciones del mercado en una industria determinada. Estos tipos de informes por escrito se denominan a menudo *resúmenes ejecutivos*. Un resumen ejecutivo contiene comúnmente de tres a cinco cuartillas de extensión, más los esquemas.

El análisis escrito integral

El profesor podría solicitar la preparación de un *análisis escrito integral*. Esta tarea requiere la aplicación de todo el proceso de dirección estratégica a una empresa en particular. Al preparar un análisis escrito integral, el alumno debe tomar el papel de un consultor a quien una empresa ha solicitado la conducción de un estudio de su ambiente externo e interno y el planteamiento de recomendaciones específicas para el futuro. Se deben elaborar esquemas para apoyar las recomendaciones y destacarlos con argumentos por escrito. Los análisis escritos integrales contienen por lo general alrededor de diez cuartillas de extensión, más los esquemas.

Pasos en la preparación de un análisis escrito integral

Al preparar un análisis escrito integral, el alumno puede seguir los pasos descritos a continuación, los cuales se correlacionan con las etapas del proceso de dirección estratégica y los capítulos de este texto:

Paso 1 Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de la empresa.

Paso 2 Elaborar declaraciones de la visión y la misión de la empresa.

Paso 3 Identificar las oportunidades y las amenazas externas de la empresa.

Paso 4 Elaborar una Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

Paso 5 Elaborar una matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).

Paso 6 Identificar las fortalezas y las debilidades internas de la empresa.

Paso 7 Elaborar una matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).

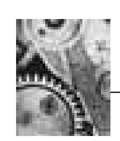
Paso 8 Preparar una matriz de Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA); una matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA); una matriz del Boston Consulting Group (BCG); una matriz Interna y Externa (IE); una matriz de la estrategia principal y una Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC), según corresponda. Presentar las ventajas y las desventajas de estrategias alternativas.

Paso 9 Recomendar estrategias específicas y objetivos a largo plazo. Presentar los costos de las recomendaciones y desglosar dichos costos con claridad de acuerdo con el cálculo de cada año. Comparar las recomendaciones con las estrategias reales que la empresa haya planificado.

Paso 10 Especificar la manera de implantar las recomendaciones y los resultados que se esperan. Preparar pronóstico de razones y estados financieros pro forma. Presentar un programa o agenda para llevar a cabo la acción.

Paso 11 Recomendar objetivos y políticas anuales específicas.

Paso 12 Recomendar procedimientos para la revisión y la evaluación de la estrategia.



ELABORACIÓN DE UNA PRESENTACIÓN ORAL

El profesor podría solicitar la preparación de un análisis de caso sobre política de negocios, de manera individual o en equipo, y presentarlo a la clase. Las presentaciones orales se califican de acuerdo con dos características: su contenido y su exposición. El *contenido* se refiere a calidad, cantidad, exactitud y elaboración apropiada de los análisis presentados, incluyendo aspectos como la fluidez lógica a través de la presentación, la cobertura de aspectos importantes, el uso de recomendaciones específicas, evitando las generalidades, la ausencia de errores y la viabilidad de las recomendaciones. La *exposición* incluye aspectos como la atención de la audiencia, la claridad de los apoyos visuales, la vestimenta adecuada, la capacidad de persuasión de los argumentos, el tono de la voz, el contacto visual y la postura. Las grandes ideas no tienen ningún valor a menos que otros se convenzan de sus méritos por medio de una comunicación clara. Las directrices presentadas en este párrafo ayudarán al alumno a realizar una presentación oral eficaz.

Organización de la presentación

La exposición inicia cuando el alumno se presenta a sí mismo y proporciona una descripción clara de los temas a cubrir. Si un equipo está haciendo la presentación, debe especificar la secuencia de los expositores y las áreas que cada uno de ellos abordará. Al inicio de una presentación oral, se recomiendo captar el interés y la atención de la audiencia. Esto se logra por medio de la exhibición de algunos productos elaborados por la empresa, contando una pequeña historia interesante sobre la empresa o compartiendo una experiencia que el alumno haya tenido con la empresa, sus productos o sus servicios. El alumno podría crear u obtener un video para presentarlo al inicio de la clase o visitar a un distribuidor local de los productos de la empresa y grabar una entrevista personal con el propietario o gerente de la empresa. Una introducción ligera o cómica puede ser eficaz al inicio de una presentación.

La presentación debe estar bien organizada, con sillas, rotafolios, un proyector de transparencias y cualquier otra cosa que el estudiante piense utilizar; es conveniente llegar al salón de clases por lo menos 15 minutos antes para organizar el escenario y verificar que los materiales estén listos, así como asegurarse de que todos puedan ver bien los apoyos visuales.

Control de la voz

Una velocidad adecuada al hablar permite la emisión de 100 a 125 palabras por minuto, por lo que es necesario practicar la presentación en voz alta para determinar si se habla demasiado rápido, lo cual sucede comúnmente cuando una persona está nerviosa. El alumno debe respirar profundamente antes y durante la presentación para disminuir su velocidad al hablar. Es conveniente tener disponible un vaso con agua, pues el hacer una pausa para beber agua humedece la garganta, proporciona tiempo para organizar las ideas, controla el nerviosismo, reduce la velocidad al hablar e indica a la audiencia un cambio de tema.

Se debe evitar hablar con voz monótona, destacando diferentes palabras y oraciones en voz alta y clara, pero sin gritar. El silencio es eficaz para romper con una voz monótona. Es necesario detenerse al final de cada oración en vez de unir una oración con la siguiente.

Manejo del lenguaje corporal

El expositor no debe cruzar los brazos, recargarse en el podio, meter las manos en los bolsillos ni colocarlas tras la espalda, sino mantener una postura recta con un pie ligeramente por delante del otro. Tampoco debe dar la espalda a la audiencia, pues hacer esto no sólo es descortés, sino que impide que la voz se proyecte en forma adecuada; también debe evitar hacer demasiados ademanes. En ocasiones, es conveniente que deje el podio o mesa y camine hacia la audiencia, pero sin dar muchas vueltas. Nunca debe obstaculizar la visibilidad de la audiencia hacia los apoyos visuales.

Se debe mantener un buen contacto visual a lo largo de la presentación, pues ésta es la mejor manera de persuadir a la audiencia. No hay nada más estimulante para un expositor que ver a los integrantes de la audiencia asentir en conformidad o sonreír. El expositor debe tratar de ver a todos a los ojos por lo menos una vez durante la presentación, aunque se debe centrar más en las personas que parezcan interesadas que en las que parecen estar aburridas. Se puede recurrir al humor y a las sonrisas, según convenga, a través de la presentación para permanecer en contacto con la audiencia. Una presentación nunca debe ser aburrida.

Uso de notas al hablar

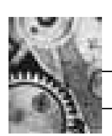
El expositor debe asegurarse de no leer las notas a la audiencia, ya que la lectura hace que la gente se duerma. Algo quizá peor que la lectura es memorizar. El expositor debe tratar de no memorizar nada; más bien, debe practicar usando notas discretamente. Éstas deben estar escritas con claridad para no perderse al leerlas, incluyendo sólo las ideas principales. El expositor debe colocar las notas sobre un podio o mesa si es posible para que no se caigan ni se revuelvan; caminar con las notas en la mano causa distracción.

Preparación de apoyos visuales

Los apoyos visuales deben ser legibles para las personas que se encuentran al fondo del salón. Se puede usar color para destacar puntos especiales. Se debe evitar incluir oraciones completas en los apoyos visuales; en su lugar, hay que usar frases cortas y desarrollar los temas oralmente conforme se realiza la presentación. Por lo general, no deben haber más de cuatro a seis líneas de texto en cada apoyo visual. Se deben incluir títulos y subtítulos y hay que tener cuidado con la ortografía y la sintaxis, usando el mismo tipo de letra. El expositor debe utilizar cinta adhesiva o un caballete para las láminas, evitando sostenerlas con las manos. Las transparencias y los folletos son apoyos excelentes; sin embargo, se debe tener cuidado de no utilizar demasiados folletos o la audiencia se concentrará en ellos en lugar de la presentación.

Respuesta a preguntas

La mejor opción es plantear las preguntas al final de la presentación y no durante el desarrollo de la misma. Hay que estimular la generación de preguntas y dedicar tiempo a responder cada una de ellas. La respuesta a las preguntas puede ser convincente porque relaciona al expositor con la audiencia. Si un equipo está exponiendo, la audiencia debe dirigir las preguntas a una persona específica. Durante el periodo de preguntas y respuestas, el expositor debe ser amable, mostrar seguridad y ser cortés, evitando las respuestas ampulosas. El expositor no debe mostrarse a la defensiva con sus respuestas, aun cuando se le plantee una pregunta hostil u orientada hacia la confrontación, pues permanecer en calma durante situaciones potencialmente discrepantes, como el examen cruzado, refleja confianza en uno mismo, madurez, aplomo y dominio de la empresa en particular y su industria. El expositor debe permanecer parado durante el periodo de preguntas y respuestas.



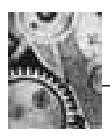
CINCUENTA CONSEJOS PARA LOGRAR EL ÉXITO EN UN ANÁLISIS DE CASO

Los estudiantes de política de negocios que han utilizado este texto durante ocho ediciones ofrecen los 50 consejos siguientes para lograr el éxito al preparar un análisis de caso:

1. Considere a su análisis de caso y su presentación como un producto que debe poseer algún factor competitivo para diferenciarlo de modo favorable de los análisis de caso de otros estudiantes.
2. Prepare su análisis de caso antes de la fecha límite para que dedique tiempo a la reflexión y la práctica. No deje las cosas para después.
3. Desarrolle una mente crítica, *cuestionándose* siempre las suposiciones y afirmaciones propias y las de otros.

4. Las mejores ideas se pierden si no se comunican al lector, así que, conforme éstas surjan, piense en cuál sería la mejor manera de presentarlas.
5. Mantenga una actitud positiva hacia la clase, trabajando *con* los problemas en vez de luchar contra ellos.
6. Manténgase a tono con su maestro y comprenda sus valores y expectativas.
7. Puesto que la política de negocios es un curso de nivel alto, recurra a la ayuda de profesores en otras áreas de especialidad cuando sea necesario.
8. Otros estudiantes tendrán puntos fuertes en áreas funcionales que complementarán sus puntos débiles, así que desarrolle un espíritu de cooperación que modere la competencia en el trabajo en equipo.
9. Lea su caso con frecuencia conforme el trabajo progresa con la finalidad de que no se le escapen detalles.
10. Al preparar un análisis de caso en equipo, divídanse en grupos separados para trabajar en el análisis externo y el análisis interno. Cada grupo debe escribir su sección como si fuera a presentarla en papel y después debe proporcionar una copia a cada integrante del equipo.
11. Al final de cada reunión del equipo, asigne a cada integrante una tarea que deberá completar para la siguiente reunión.
12. Tenga buen sentido del humor.
13. Aproveche los puntos fuertes de cada integrante del equipo; ofrezca sus servicios en sus áreas fuertes.
14. Establezca metas para usted y su equipo y administre su tiempo para lograrlas.
15. Frecuenten la biblioteca.
16. Estimule actitudes que alienten la participación y la interacción del equipo. No se precipite al juzgar a los integrantes del equipo.
17. Sea creativo e innovador durante el proceso de análisis del caso.
18. Esté preparado para trabajar, pues habrá momentos en que deba trabajar más de lo asignado. Acéptelo y haga lo necesario para impulsar al equipo.
19. Piense en su análisis de caso como si realmente estuviera sucediendo; no reduzca el análisis de caso a un proceso mecánico.
20. Con la finalidad de descubrir errores en su análisis y preparar al grupo para las preguntas durante una presentación oral, asigne a una persona del grupo para que desempeñe el papel de abogado del diablo.
21. No programe reuniones del equipo excesivamente largas; las sesiones de dos horas son apropiadas.
22. Un objetivo del análisis de caso es mejorar su habilidad para pensar con claridad en situaciones ambiguas y confusas; no se frustre si no encuentra la mejor respuesta.
23. Promueva sus ideas lo suficiente para que sean escuchadas, pero después disminuya la presión y escuche a otros, tratando de entender sus líneas de pensamiento; siga el hilo del debate en equipo, reconociendo el momento de participar de nuevo; no repita su participación ni la de otros a menos que sea para aclarar algo o avanzar.
24. No confunda los síntomas con las causas; no establezca conclusiones ni soluciones en forma prematura; considere que la información puede ser confusa, conflictiva o errónea.
25. Trabaje con ahínco para desarrollar la habilidad de formular planes razonables, consistentes y creativos; póngase usted mismo en la posición del estratega.
26. Desarrolle su confianza usando herramientas cuantitativas para el análisis; éstas no son difíciles por naturaleza y sólo necesita practicar y familiarizarse con ellas.

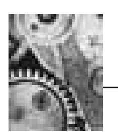
27. Cree un estilo de escritura de casos que sea directo, asertivo y convincente; sea conciso, preciso, fluente y correcto.
28. Diviértase siempre que sea posible. Es frustrante en ocasiones, pero disfrútelo mientras pueda; es posible que pasen varios años antes de que desempeñe el papel de director general nuevamente.
29. Utilice los servicios de un mecanógrafo y corrector profesional. No realice ninguna de estas tareas usted mismo.
30. Luche por lograr la excelencia en la escritura y preparación técnica de su caso. Elabore esquemas, tablas, diagramas y gráficas. Utilice imágenes especiales a color. No descuide sus esquemas.
31. En las presentaciones de casos en equipo, no permita que interfieran las diferencias de personalidad. Cuando éstas ocurran, deben aceptarse como lo que son y dejarlas a un lado.
32. No olvide que el objetivo es aprender; explore áreas con las que no esté familiarizado.
33. Ponga atención a los detalles.
34. Piense en todas las implicaciones alternativas de manera realista. Las consecuencias de las decisiones no son siempre aparentes, sino que afectan a menudo diversos aspectos de las operaciones de una empresa.
35. Escriba las ideas (borradores) tan pronto como sea posible.
36. Lea todo lo que escriben los demás integrantes del equipo y realice comentarios por escrito. Esto permite la participación del equipo en todos los aspectos de la preparación del caso.
37. Responda a preguntas fundamentales como *qué, cuándo, dónde, por qué, quién* y *cómo.*
38. La adaptación y la flexibilidad son claves para el éxito; sea creativo e innovador.
39. No sólo recite razones o presente cifras; más bien desarrolle ideas y conclusiones respecto a las tendencias posibles. Muestre la importancia de estas cifras a la empresa.
40. Apoye los razonamientos y juicios con datos basados en hechos siempre que sea posible.
41. La limpieza es una ventaja real; su análisis de caso debe lucir profesional.
42. Su análisis debe ser tan detallado y específico como sea posible.
43. Una imagen vale más que mil palabras y una imagen creativa le hace obtener la máxima calificación en muchas clases.
44. Permita que alguien lea y critique su trabajo varios días antes de que lo entregue.
45. Destaque las secciones de selección de la estrategia e implantación de la estrategia. Un error común es dedicar demasiado tiempo a las secciones de análisis externo e interno de su trabajo. Recuerde siempre que lo esencial del trabajo o presentación son las secciones de selección e implantación de la estrategia.
46. Realice esfuerzos especiales para conocer a los integrantes de su equipo, pues esto conduce a una mayor apertura en el grupo y permite un mayor intercambio de ideas. Dedique el tiempo y el esfuerzo necesarios para fomentar estas relaciones.
47. Critique de manera constructiva el trabajo de los integrantes de su equipo. No domine en los debates, sino escuche con atención y contribuya.
48. Aprenda de los errores y deficiencias del pasado. Mejore los aspectos débiles de otras presentaciones de casos.
49. Aprenda de los abordajes y logros positivos de sus condiscípulos.
50. Utilice el Strategic Management Club Online ubicado en el sitio Web **www.strategyclub.com.**



DOMINIO DE LA ESTRATEGIA

Dominio de la estrategia es el primer producto de la serie *Dominio de los negocios.* Este material ofrece a los estudiantes una experiencia interactiva multimedia conforme conocen al personal y los asuntos de Cango, Inc., una pequeña empresa en Internet de reciente formación. El texto, el video y los ejercicios interactivos ofrecen a los estudiantes la oportunidad de simular la experiencia de la planeación estratégica y planificar las actividades futuras de Cango:

> La estrategia ejerce un impacto a través de toda la empresa y los comportamientos involucrados son a menudo muy sutiles. El uso de este material proporciona en realidad una oportunidad de ofrecer un abordaje práctico de los conceptos estratégicos como se aplican en el mundo de los negocios. Los videos y los ejercicios muestran las teorías, las prácticas y las suposiciones reales de las operaciones diarias. Éstas son aplicaciones prácticas como se enfrentan en el mundo real, con el lenguaje, los problemas y los asuntos importantes que afrontan las empresas modernas.
>
> Los estudiantes son introducidos en una empresa viva y dinámica y de inmediato adquieren una afinidad hacia la estrategia en operación, más que en retrospectiva. Esto les ayuda a asimilar su aprendizaje en forma sistemática conforme avanzan, desde que observan los sucesos revelados de la empresa hasta aplicar su propia intuición en los problemas y soluciones. Si alcanzan la meta, ven los resultados en el rendimiento de la empresa. Si no la alcanzan, aprenden cosas que desconocían y saben hacia dónde deben regresar para lograr un entendimiento más profundo.
>
> —Hellen Rothberg, profesora del Marist College School of Management y coautora de la serie Estrategia

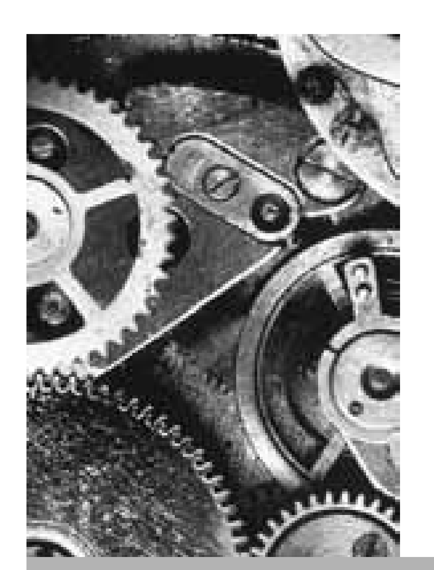


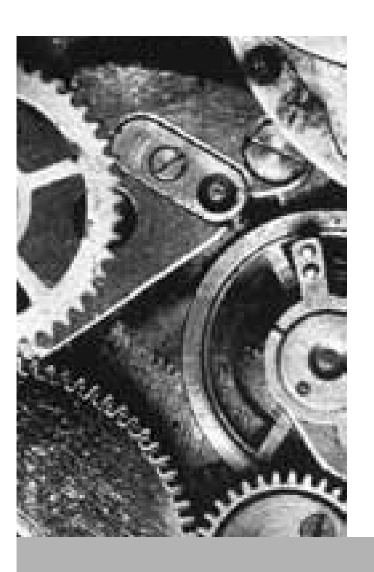
EL AMBIENTE DEL DOMINIO DE LA ESTRATEGIA

Los estudiantes aprenderán conceptos de estrategia dentro del ambiente de Cango, Inc., una empresa ficticia en Internet que centra sus actividades en la arena del entretenimiento en el mundo del comercio electrónico. Esta empresa comenzó vendiendo libros en Internet y se ha diversificado para ofrecer discos compactos, videos, archivos MP3 y reproductores adaptados a las necesidades. Cango emplea estudiantes recién graduados de universidades que muestran entusiasmo por trabajar con una empresa en línea y sus posibilidades de expansión. En la actualidad, Cango experimenta un gran crecimiento, pero escasas utilidades.

Así, los empleados de Cango están siempre en busca de nuevos negocios. La empresa considera ofrecer localización de videos, libros electrónicos y lectores de libros electrónicos, así como asociarse con otras empresas. Un ejemplo sería un estudio de filmación, de tal manera que Cango atienda las necesidades de los productores de películas independientes y aproveche la creciente popularidad del hardware y software de los videos domésticos.

Las metas de la empresa son cada vez mayores y mejores, y algún día obtendrá utilidades significativas. En *Dominio de la estrategia,* la empresa se transforma de una empresa pequeña e independiente a una empresa incluida en la lista de NASDAQ a través del proceso de Oferta Pública Inicial (OPI). El fundador de la empresa y el equipo de gerentes deben lidiar con todas las implicaciones de este cambio, tanto dentro de la empresa como en el contexto del mundo externo de los inversionistas, la junta de directores y los competidores potenciales. Visite **www.prenhall.com/masteringbusiness** para mayor información.



CONCEPTOS DE

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA





PARTE 1

Perspectiva general de la dirección estratégica

1 LA NATURALEZA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



DESCRIPCIÓN DEL CAPÍTULO

- ¿Qué es la dirección estratégica?
- Términos clave en la dirección estratégica
- El modelo de dirección estratégica
- Beneficios de la dirección estratégica
- Motivos por los que algunas empresas no llevan a cabo la planeación estratégica
- Errores en la planeación estratégica
- Guías de acción para la dirección estratégica eficaz
- Ética de negocios y dirección estratégica
- Comparación de la estrategia en los negocios con la estrategia militar
- La naturaleza de la competencia mundial
- Caso de integración: American Airlines (AMR), Inc., 2002

EJERCICIO PRÁCTICO 1A
Análisis de la estrategia para American Airlines (AMR)

EJERCICIO PRÁCTICO 1B
Elaboración de un código de ética de negocios para American Airlines (AMR)

EJERCICIO PRÁCTICO 1C
La ética de espiar a los competidores

EJERCICIO PRÁCTICO 1D
Planeación estratégica para mi universidad

EJERCICIO PRÁCTICO 1E
Planeación estratégica en una empresa local

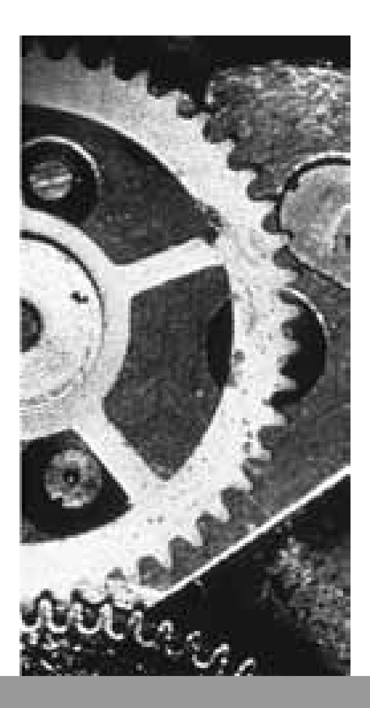
EJERCICIO PRÁCTICO 1F
¿Recluta mi universidad en países extranjeros?

EJERCICIO PRÁCTICO 1G
Conociendo el Club Cibernético en Dirección Estratégica (CCDE)

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el alumno será capaz de realizar lo siguiente:

1. Describir el proceso de dirección estratégica.
2. Explicar la necesidad de integrar el análisis y la intuición en la dirección estratégica.
3. Definir y dar ejemplos de términos clave en la dirección estratégica.
4. Analizar la naturaleza de las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia.
5. Describir los beneficios de una dirección estratégica adecuada.
6. Explicar por qué una ética correcta constituye un buen negocio en la dirección estratégica.
7. Explicar las ventajas y las desventajas de ingresar a los mercados mundiales.
8. Analizar la importancia de *El arte de la guerra* de Sun Tzu en la dirección estratégica.



CITAS TRASCENDENTES

Si supiéramos dónde estamos y cómo llegamos ahí, podríamos ver hacia dónde va nuestra tendencia y si los resultados, como resultado natural de nuestro caminar, son inaceptables, podríamos hacer cambios oportunos.

ABRAHAM LINCOLN

Sin una estrategia, una empresa es como un barco sin timón, dando vueltas en círculos. Es como una trampa, pues no tiene un sitio a dónde ir.

JOEL ROSS Y MICHAEL KAMI

Los planes son menos importantes que la planeación.

DALE McCONKEY

La formulación de la estrategia creará una ventaja competitiva siempre y cuando el proceso dé un significado a los empleados en las trincheras.

DAVID HURST

La mayoría de nosotros tiene temor al cambio. Aunque nuestras mentes dicen que el cambio es normal, nuestros estómagos tiemblan con la posibilidad de cambio; pero para los estrategas y gerentes de hoy, no hay otra opción sino el cambio.

ROBERT WATERMAN, HIJO

Si los negocios no se basan en fundamentos éticos, no son benéficos para la sociedad y pasarán al olvido, igual que todas las demás combinaciones deshonestas.

C. MAX KILLAN

Si un hombre no piensa en lo que está distante, encontrará pesar pronto. El que no se preocupa por lo que está lejano encontrará rápidamente algo peor de qué preocuparse.

CONFUCIO

Es humano tomar decisiones con base en la emoción, más que en los hechos, pero nada podría ser más ilógico.

TOSHIBA CORPORATION

Ninguna empresa puede hacer todo. Aun si tiene el dinero, nunca tendrá suficiente personal adecuado. Tiene que establecer prioridades. Lo peor que se puede hacer es un poco de todo. Esto asegura que nada se lleve a cabo. Es mejor elegir la peor prioridad que ninguna en absoluto.

PETER DRUCKER

Los ejecutivos, consultores y profesores de escuelas de administración están de acuerdo en que la planeación estratégica es ahora el aspecto más importante de la gerencia y lo seguirá siendo durante los cinco años siguientes. La estrategia se ha convertido en una parte de la agenda principal de muchas empresas hoy día. La planeación estratégica regresa con fuerza.

JOHN BYRNE

Los planificadores no deben planear sino servir como facilitadotes, catalizadores, investigadores, educadores y sintetizadores para dirigir el proceso de planeación con eficacia.

A. HAX Y N. MAJLUF

Este capítulo ofrece una perspectiva general de la dirección estratégica, ya que presenta un modelo práctico e integrador del proceso de dirección estratégica, define las actividades y términos básicos de la dirección estratégica y analiza la importancia de la ética de negocios.

VISITE LA RED

Este sitio Web, diseñado por el autor, Fred David, especialmente para este texto, ofrece herramientas de planeación estratégica, plantillas, vínculos e información que ayudarán de manera directa a los estudiantes de dirección estratégica en el análisis de casos. Strategic Management Club Online: www.strategyclub.com

Este capítulo inicia con varios temas que impregnan todos los apartados de este texto. En primer lugar, *los asuntos mundiales ejercen impacto en casi todas las decisiones estratégicas.* Las fronteras de los países ya no definen los límites de nuestra imaginación, pues ver y apreciar el mundo desde el punto de vista de otros se ha convertido en un asunto de supervivencia para las empresas. Las bases de la dirección estratégica dependen de que los gerentes comprendan a los competidores, mercados, precios, proveedores, distribuidores, gobiernos, acreedores, accionistas y clientes de todo el mundo. El precio y la calidad de los productos y servicios de una empresa deben ser competitivos a nivel mundial, no sólo a nivel local. Todos los capítulos de este texto ofrecen una sección denominada "Perspectiva mundial" para destacar la importancia de los factores mundiales en la dirección estratégica.

El segundo tema trata sobre el *comercio electrónico (e-commerce), el cual se ha convertido en una herramienta vital de la dirección estratégica.* Un número creciente de empresas logra una ventaja competitiva por medio del uso del Internet para dirigir las ventas y para comunicarse con proveedores, clientes, acreedores, socios, accionistas, y competidores dispersos a nivel mundial. El comercio electrónico permite a las empresas vender productos, anunciar, comprar provisiones, eliminar a los intermediarios, controlar el inventario, eliminar el trabajo administrativo y compartir información. En resumen, el comercio electrónico reduce al mínimo los gastos y la pérdida de tiempo, la distancia y el espacio al hacer negocios, dando así como resultado un mejor servicio al cliente, mayor eficiencia, productos mejorados y mayor rentabilidad.

El Internet y las computadoras personales están cambiando la manera en que organizamos nuestras vidas, habitamos nuestros hogares y nos relacionamos e interactuamos con familiares, amigos, vecinos e incluso con nosotros mismos. El Internet promueve una interminable comparación en las compras, lo que permite a los consumidores de todo el mundo unirse para solicitar descuentos; también ha transferido el poder de las empresas a los individuos con tanta rapidez que en la próxima década podrían haber "regulaciones" impuestas a grupos de consumidores. Los políticos podrían debatir algún día sobre la necesidad de establecer una "regulación sobre los consumidores" en lugar de una "regulación sobre las grandes empresas" debido a que el Internet otorga poder a los individuos. Los compradores acostumbraban enfrentar grandes obstáculos al intentar obtener el mejor precio y servicio, como el tiempo limitado y la comparación de datos, pero, ahora, los consumidores pueden analizar con rapidez cientos de ofertas de vendedores o entrar a sitios Web como CompareNet.com, el cual ofrece información detallada sobre más de 100 000 productos de consumo.

El Internet ha cambiado la naturaleza misma de la compra y venta en casi todas las industrias. Ha cambiado de manera fundamental la economía de las empresas en todas las industrias a nivel mundial. Los términos y los nombres de empresas como banda ancha, e-Bay, e-Trade, comercio electrónico, correo electrónico y e-Toys se han convertido en parte integral de la vida diaria en todo el mundo. El comercio electrónico entre empresas es cinco veces mayor que el comercio electrónico de los consumidores. El 74 % de los estadounidenses considera que el Internet cambiará a la sociedad más que el teléfono y la televisión juntos.[1] Cada capítulo incluye una sección denominada "Perspectiva del comercio electrónico", para ilustrar la forma en que el comercio electrónico influye en el proceso de dirección estratégica.

Un tercer tema aborda el hecho de que *el ambiente natural se ha vuelto un asunto estratégico importante.* El calentamiento mundial, el bioterrorismo y el aumento de la contaminación sugieren que quizá no haya una amenaza mayor para los negocios y la sociedad que la explotación y la destrucción de nuestro ambiente natural. Mark Starik, de la George Washington University, comenta: "Detener y revertir la destrucción y el deterioro ecológico a nivel mundial. . . es un asunto estratégico que requiere atención inmediata y considerable de parte de todas las empresas y gerentes." Todos los capítulos incluyen una sección denominada "Perspectiva del medio ambiente natural", para ilustrar la manera en que las empresas abordan los problemas relacionados con el ambiente natural y el bioterrorismo.

¿QUÉ ES LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA?

Había una vez dos directores generales de empresas que competían en la misma industria. Estos dos directores decidieron ir a un viaje de campamento para analizar una posible fusión. Se internaron profundamente en el bosque y, de repente, se encontraron con un oso pardo que se levantó sobre sus patas traseras y gruñó. En forma instantánea, el primer director general se quitó la mochila y sacó de ella un par de zapatos para correr. El segundo director dijo: "¡Oye, tú no puedes correr más que ese oso!" El primer director respondió: "Quizá no pueda correr más que ese oso, ¡pero seguramente sí más que tú!" Esta historia capta el concepto de la dirección estratégica, que es lograr y mantener una ventaja competitiva.

VISITE LA RED

Este sitio Web, diseñado por el editor, Prentice Hall, especialmente para este texto, proporciona exámenes de muestra y materiales adicionales para complementar los conceptos del capítulo.
www.pearsonedlatino.com/david

Definición de dirección estratégica

La *dirección estratégica* se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término *dirección estratégica* se utiliza en este texto como sinónimo del término *planeación estratégica.* Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término *dirección estratégica* se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término *planeación estratégica* se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la *planeación a largo plazo*, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.

El término *planeación estratégica* se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban "obsesionadas" con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.

El término *dirección estratégica* se usa en muchos colegios y universidades como el subtítulo del curso sobre dirección de negocios, Política de negocios, el cual integra el material de todos los cursos de negocios. El Strategic Management Club Online que puede visitar en **www.strategyclub.com** ofrece muchos beneficios a los estudiantes de política de negocios.

Etapas de la dirección estratégica

El *proceso de dirección estratégica* presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La *formulación de la estrategia* incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios. Las decisiones sobre la

formulación de la estrategia comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa. Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para la implantación.

La *implantación de la estrategia* requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

VISITE LA RED

Proporciona una agradable narración relacionada con la formulación y la implantación de la estrategia en la Southern Polytechnic State University.
http://www.spsu.edu/planassess/strategic.htm

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad.

Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: "¿qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?", y "¿qué tan bien podemos realizar el trabajo?" El reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos.

La *evaluación de la estrategia* es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.

Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocios estratégica, y funcional. La dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicas, sino sólo los niveles directivos y funcionales; no obstante, los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica.

Peter Drucker dice que la tarea principal de la dirección estratégica es pensar por medio de la misión general de una empresa:

> ...es decir, plantear la pregunta: "¿cuál es nuestro negocio?" La respuesta a esta pregunta conduce al establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y la toma de las decisiones de hoy para los resultados de mañana; estas actividades las debe llevar a cabo la parte de la empresa que tenga la capacidad de visualizar la empresa en su totalidad, equilibrar los objetivos y las necesidades actuales con las necesidades futuras y distribuir los recursos humanos y financieros para obtener resultados clave.[2]

Integración de la intuición y el análisis

El proceso de dirección estratégica se describe como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones en una empresa. Este proceso trata de organizar la información cualitativa y cuantitativa de tal manera que se tomen decisiones eficaces en condiciones de incertidumbre; sin embargo, la dirección estratégica no es una ciencia exacta que permita un enfoque preciso.

Con base en experiencias, juicios y sentimientos del pasado, la mayoría de las personas reconoce que la *intuición* es esencial para tomar buenas decisiones estratégicas. La intuición es útil en particular para tomar decisiones en situaciones de mucha incertidumbre o con antecedentes escasos; es útil también cuando existen variables que están muy relacionadas o cuando es necesario elegir entre varias alternativas posibles. Algunos gerentes y propietarios de empresas declaran poseer habilidades extraordinarias para utilizar la intuición como único recursos al diseñar estrategias brillantes; por ejemplo, Alfred Sloan describió a Will Durant, quien organizó a General Motors Corporation, como: "un hombre que procedería en un curso de acción guiado únicamente, según puedo decir, por cierto destello intuitivo de brillantez. Nunca se sintió obligado a realizar una búsqueda precisa de los hechos; aun así, en ocasiones, sus juicios eran sorprendentemente correctos".[3] Albert Einstein reconoció la importancia de la intuición cuando dijo: "creo en la intuición y en la inspiración. En algunos momentos siento que estoy en lo correcto aunque no sé el motivo. La imaginación es más importante que el conocimiento porque el conocimiento es limitado, mientras que la imaginación abraza a todo el mundo".[4]

Aunque algunas empresas de hoy día sobreviven y prosperan porque poseen genios intuitivos que las dirigen, muchas no son tan afortunadas. La mayor parte de las empresas se benefician con la dirección estratégica, la cual se basa en la integración de la intuición y el análisis en la toma de decisiones. En la toma de decisiones no se trata de elegir entre un abordaje intuitivo y uno analítico, sino que los gerentes de todos los niveles de una empresa aplican su intuición y juicio en los análisis de dirección estratégica. El pensamiento analítico y el pensamiento intuitivo se complementan entre sí.

La forma de pensar: "ya tomé mi decisión, no me molesten con los hechos", no es dirección por medio de la intuición, sino dirección por medio de la ignorancia.[5] Drucker dice: "creo en la intuición sólo si se disciplina. Los que realizan un diagnóstico, pero no lo verifican con hechos son los que en la práctica médica matan a las personas y en la dirección quiebran a las empresas".[6] Henderson observa:

> Hoy día, la velocidad del cambio, da lugar a un mundo de negocios en el que las prácticas habituales de dirección en las empresas son cada vez más inadecuadas. Cuando los cambios ocurrían con lentitud, la experiencia por sí sola era una guía apropiada. Sin embargo, las filosofías de dirección basadas en la intuición y la experiencia son inadecuadas cuando las decisiones son estratégicas y producen consecuencias importantes e irreversibles.[7]

En cierto sentido, el proceso de dirección estratégica intenta duplicar, integrar y complementar con el análisis lo que existe en la mente de una persona intuitiva y brillante que conoce la empresa.

VISITE LA RED

Ofrece títulos y descripciones breves de muchos libros relacionados con la planeación estratégica.
www.ccp.ca/information/management/planning/mgmtplan.html

VISITE LA RED

Revela que las estrategias pueden cambiarse constantemente.
http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld041.htm

Adaptación al cambio

El proceso de dirección estratégica se basa en la creencia de que las empresas deben continuar vigilando las tendencias de los acontecimientos internos y externos, de tal forma que cuando sea necesario se realicen los cambios de manera oportuna. La velocidad y magnitud de los cambios que afectan a las empresas están aumentando en forma drástica. Considere, por ejemplo, el comercio electrónico, la medicina láser, la guerra contra el terrorismo, la recesión económica, el envejecimiento de la población, el escándalo de Enron y la manía por las fusiones. Para sobrevivir, todas las empresas deben tener la capacidad de identificar y adaptarse al cambio en forma inteligente.

El proceso de dirección estratégica tiene como objetivo permitir que las empresas se adapten con eficacia al cambio a largo plazo. Waterman comenta:

> En el ambiente de negocios actual, más que en cualquier otra era precedente, lo único que permanece constante es el cambio. Las empresas exitosas manejan el cambio en forma eficaz, adaptando continuamente su trabajo administrativo, estrategias, sistemas, productos y culturas para sobrevivir a los golpes y superar las fuerzas que destruyen la competencia.[8]

El comercio electrónico y la globalización son cambios externos que están transformando a las empresas y a la sociedad actual. En un mapa político, las fronteras entre los países son claras, pero en un mapa competitivo que muestra el flujo real de actividad financiera e industrial, las fronteras han desaparecido. El veloz flujo de información ha eliminado las fronteras nacionales de tal manera que las personas de todo el mundo ven por sí mismas la forma de vivir de otras personas. La gente viaja más al extranjero; diez millones de japoneses viajan al extranjero anualmente. Las personas emigran cada vez más; por ejemplo, los alemanes a Inglaterra y los mexicanos a Estados Unidos. Como indica la perspectiva mundial, las empresas estadounidenses enfrentan a competidores de muchas industrias. Nos estamos convirtiendo en un mundo sin fronteras con ciudadanos mundiales, competidores mundiales, clientes mundiales, proveedores mundiales y distribuidores mundiales.

VISITE LA RED

Revela que la estrategia real proviene de la vinculación de la estrategia planeada con los cambios reactivos.
http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld032.htm

La necesidad de adaptarse al cambio conduce a las empresas a plantearse preguntas clave de dirección estratégica como: "¿en qué tipo de empresa nos debemos convertir?", ¿"estamos en las áreas adecuadas?", "¿debemos reestructurar nuestra empresa?", "¿qué nuevos competidores ingresan a nuestra industria?", "¿qué estrategias debemos seguir?", "¿cómo están cambiando nuestros clientes?", "¿se están desarrollando nuevas tecnologías que pudieran sacarnos del mercado?"

TÉRMINOS CLAVE EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Antes de analizar con mayor profundidad la dirección estratégica, debemos definir ocho términos clave: estrategas, declaraciones de la visión y la misión, oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas, objetivos a largo plazo, estrategias, objetivos anuales y políticas.

Estrategas

Los *estrategas* son los individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o el fracaso de una empresa. Los estrategas tienen diversos puestos laborales, como son director general, presidente, propietario, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, rector o empresario. Jay Conger, profesor de comportamiento organizacional en la London Business School y autor de *Building Leaders,* comenta: "Todos los estrategas tienen que ser directores generales en aprendizaje, pues estamos en un periodo de cambio constante. Si nuestros líderes no son reconocidos como modelos capaces de adaptarse con facilidad durante este periodo, entonces nuestras empresas tampoco se adaptarán, porque finalmente el liderazgo consiste en ser un modelo a seguir". En 2001 y 2002, muchos directores generales fueron despedidos, incluidos Jacques Nasser de Ford Motor Company, Peter Bonfield de British Telecom, Lars Ramqvist de Ericsson, James Goodwin de UAL y Shailesh Mehta de Providian.

Los estrategas ayudan a una empresa a recabar, organizar y analizar información. Vigilan la industria y las tendencias competitivas, desarrollan el análisis de escenarios y los modelos para el pronóstico, evalúan el desempeño de la dirección y de las divisiones, detectan nuevas oportunidades de mercado, identifican las amenazas para la empresa y elaboran planes de acción creativos. Los planificadores estratégicos desempeñan por lo general un papel de apoyo; se encuentran en los niveles más altos de la gerencia y poseen una gran autoridad en la toma de decisiones. El director general es el gerente estratégico más visible e importante. Cualquier gerente que sea responsable



PERSPECTIVA GLOBAL

¿Dominan las empresas estadounidenses todas las industrias?

La clasificación anual de las empresas más grandes del mundo que realiza *The Wall Street Journal* revela que las empresas estadounidenses están siendo amenazadas en muchas industrias. Las diez compañías de seguros y los diez bancos más grandes del mundo se presentan en la siguiente lista en orden de importancia. Observe que las empresas estadounidenses no dominan estas dos industrias:

Compañías de seguros	*Bancos*
Axa Group, Francia	Deutsche Bank, Alemania
Allianz Group, Alemania	UBS, Suiza
Nippon Life, Japón	Bank of Tokio-Mitsubishi, Japón
Zenkyoren & Prefectural Ins. Federations, Japón	Bank of America, Estados Unidos
Dai-ichi Mutual Life, Japón	Fuji Bank, Japón
American International Group, Estados Unidos	ABN Amro, Holanda
Metropolitan Life Insurance, Estados Unidos	HSBC Holdings, Reino Unido
Sumitomo Life, Japón	Credit Suisse Group, Suiza
Zurich Financial Services Group, Suiza	Bayerische Hypotheken & Vereinsbank, Alemania
Prudential Corporation, Reino Unido	Sumitomo Bank, Japón

Fuente: Adaptado de "See World Business" section, *The Wall Street Journal* (27 de septiembre, de 1999): R30.

de una unidad o división, que tenga responsabilidad en los resultados en cuanto a pérdidas y ganancias o que posea autoridad directa sobre una parte importante de la empresa es un gerente estratégico (estratega).

Los estrategas difieren tanto como las empresas, y estas diferencias deben tomarse en cuenta en la formulación, implantación y evaluación de las estrategias. Algunos estrategas no tomarán en cuenta ciertos tipos de estrategias a causa de sus filosofías personales. Los estrategas difieren en sus actitudes, valores, ética, deseo de afrontar riesgos, interés en la responsabilidad social, la rentabilidad, objetivos a corto y a largo plazos y estilo de dirección. El fundador de Hershey Foods, Milton Hershey, creó la empresa con la finalidad de dirigir un orfanato. Con las utilidades de la empresa, Hershey Foods atiende actualmente a más de mil niños y niñas en sus escuelas de huérfanos.

Algunos estrategas están de acuerdo con Ralph Nader, quien afirma que las empresas tienen tremendas obligaciones sociales. Otros apoyan a Milton Friedman, un economista, quien declara que las empresas no tienen ninguna obligación de hacer nada más por la sociedad que lo requerido legalmente. La mayoría de los estrategas están de acuerdo en que la principal responsabilidad social de cualquier empresa debe ser obtener utilidades suficientes para cubrir los costos futuros, porque si esto no se logra, ninguna otra responsabilidad social se puede cumplir. Los estrategas deberían examinar los problemas sociales en términos de los costos y los beneficios potenciales para la empresa; considerando, además, abordar los problemas sociales que beneficien más a la empresa.

Declaraciones de la visión y la misión

En la actualidad, muchas empresas elaboran una *declaración de la visión* que responda la pregunta "¿qué queremos llegar a ser?" La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión. Muchas declaraciones de la visión están integradas por una sola oración; por ejemplo, la declaración de la visión de Stokes Eye Clinic, ubicada en Florence, Carolina del Sur, es "Nuestra visión es cuidar su visión". La visión del Institute of Management

Accountants es: "liderazgo mundial en educación, certificación y práctica de la contabilidad administrativa y la dirección financiera".

Las *declaraciones de la misión* son: "expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado".[9] Aborda la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: "¿cuál es nuestro negocio?" La misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa. La elaboración de una declaración de la misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales; y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro. Una declaración de la misión expresa en forma amplia la dirección de una empresa a futuro. Como ejemplo, se presenta a continuación la declaración de la misión de Microsoft:

> La misión de Microsoft es crear software para la computadora personal que confiera poder y enriquezca a las personas en el lugar de trabajo, la escuela y el hogar. La visión inicial de Microsoft de contar con una computadora en cada escritorio y en cada hogar se vincula hoy día con un fuerte compromiso hacia las tecnologías relacionadas con el Internet que incrementen el poder y el alcance de la computadora personal y de sus usuarios. Como el proveedor de software líder en el mundo, Microsoft lucha por crear productos innovadores que satisfagan las necesidades cambiantes de nuestros clientes. Al mismo tiempo, entendemos que el éxito a largo plazo es más que sólo elaborar grandes productos. Descubra lo que queremos decir cuando hablamos de vivir nuestros valores **(www.microsoft.com/mscorp/)**.

Oportunidades y amenazas externas

Las *oportunidades* y las *amenazas externas* se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término *externo*. La revolución inalámbrica, la biotecnología, los cambios en la población, los cambios en los valores y actitudes laborales, la exploración espacial, los empaques reciclables y la competencia creciente de empresas extranjeras son ejemplos de oportunidades o amenazas para las empresas. Estos tipos de cambios crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, las necesidades de diferentes tipos de productos, servicios y estrategias. Muchas empresas e industrias enfrentan la amenaza externa real de las ventas en línea que captan una participación en el mercado cada vez mayor en su industria; por ejemplo, se espera que las compras de abarrotes en línea alcancen los 10 800 millones de dólares para el año 2003, para desgracia de los tenderos tradicionales.[10]

Otras oportunidades y amenazas incluyen la aprobación de una ley, la introducción de un nuevo producto por un competidor, una catástrofe nacional o la disminución del valor de su moneda. La fortaleza de un competidor podría ser una amenaza. Los disturbios en el Medio Oriente, el aumento de los costos de la energía o la guerra contra el terrorismo podrían representar una oportunidad o una amenaza. El ataque al World Trade Center produjo una disminución brusca en los viajes, lo cual representó una amenaza externa para las líneas aéreas, líneas de cruceros y empresas hoteleras. Para mitigar el efecto de esta amenaza, Starwood Hotels & Resorts congeló todos los gastos de capital mayores a 3 millones de dólares, incluyendo el desarrollo del opulento St. Regis Hotel and Towers en San Francisco. Muchas otras cadenas hoteleras, incluyendo a Motel 6, Red Roof Inn, Park Place, Caesars Palace y Omni Hotels, cesaron también su expansión y redujeron los gastos.

Un principio básico de la dirección estratégica es que una empresa requiere plantear estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Por este motivo, la identificación, la vigilancia y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas es esencial para lograr el éxito. Este proceso, que consiste en investigar, recabar y analizar la información externa, en ocasiones se denomina *vigilancia del entorno* o análisis industrial. El cabildeo es una actividad que algunas empresas utilizan para influir en las oportunidades y amenazas externas.

Fortalezas y debilidades internas

Las *fortalezas* y las *debilidades internas* son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Las fortalezas y las debilidades se determinan en relación con los competidores. Una deficiencia o superioridad *relativa* constituye una información importante. Además, las fortalezas y las debilidades se pueden determinar con base en elementos distintos al rendimiento; por ejemplo, una fortaleza podría consistir en la posesión de recursos naturales o de una reputación histórica en la calidad. Las fortalezas y las debilidades se podrían determinar en relación con los propios objetivos de una empresa; por ejemplo, la rotación frecuente del inventario no sería una fortaleza para una empresa que no intenta quedarse sin inventario.

Los factores internos se pueden determinar de diversas maneras, incluyendo el cálculo de índices, la medición del rendimiento y la comparación con periodos históricos y promedios representativos de la industria. Varios tipos de estudios se pueden desarrollar y aplicar con el propósito de examinar los factores internos, como la moral de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

Objetivos a largo plazo

Los *objetivos* se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. *Largo plazo*, significa más de un año en la mayoría de las empresas. Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control. Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros. En una empresa con áreas diferentes, se deben establecer objetivos para la empresa en general y para cada división. Los objetivos a largo plazo de Minnesota Power son lograr el 13% del rendimiento sobre el capital (RSC) en su compañía principal de servicio eléctrico, el 14% de RSC en sus operaciones de recursos hidráulicos y el 15% de RSC en empresas de apoyo. Minnesota Power intenta también permanecer dentro del 25% más alto de las compañías de servicio eléctrico estadounidenses en términos del cociente entre el mercado y los libros de las acciones ordinarias, y mantener un crecimiento anual del 5% en las ganancias por acción.

Estrategias

Las *estrategias* son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas. La tabla 1-1 describe las estrategias que siguen actualmente Barnes & Noble, SunTrust Banks y Yahoo!.

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa. En la actualidad, Boston Market y Kentucky Fried Chicken (KFC) luchan cada una con estrategias similares para vender pollo como comida rápida. Boston Market está renovando sus 680 restaurantes para ofrecer gabinetes, sillas acojinadas y un menú más amplio. La empresa ha integrado 40 nuevos restaurantes en el 2002. A finales del 2001, KFC lanzó una campaña publicitaria por televisión con un costo de 200 millones de dólares que presentaba a la estrella de *Seinfeld*, Jason Alexander, con un nuevo lema: “Existe la comida rápida. Entonces existe KFC”. KFC está eliminando las cajas de cartón y comienza a servir alimentos en platos de plástico negro; similar a lo que hace Boston Market. KFC

TABLA 1-1 **Las estrategias de tres empresas en el año 2002**

BARNES & NOBLE

Barnes & Noble, el vendedor de libros más importante, vaciló en utilizar una estrategia en línea, mientras que la empresa de nueva formación Amazon.com captó una importante participación en el mercado en la venta de libros en línea. A pesar de los gastos de capital elevados y de la publicidad masiva en años recientes, Barnes & Noble sigue teniendo apenas un poco más de la décima parte del tamaño en línea de Amazon.com. Desde el principio, Barnes & Noble no quiso "comerse" a su propia franquicia principal. La lección para las demás empresas es que el Internet no tolera la precaución ni la vacilación. Muchas empresas de construcción "vacilan" en aplicar una estrategia en línea debido al "canibalismo" percibido con las ventas tradicionales. La precaución puede conducir al desastre.

SUNTRUST BANKS

SunTrust Banks sigue una estrategia horizontal dinámica por medio de la adquisición de otros bancos. SunTrust adquirió todos los negocios de Huntington Bancshares en Florida a finales del año 2001, después de perder la oportunidad de adquirir Wachovia en ese mismo año. En su lugar, First Union adquirió Wachovia. La adquisición de Huntington incrementó la participación en el mercado de SunTrust en Florida del 10 al 12%, colocándolo en el tercer lugar en Florida después de Bank of America (22%) y Wachovia (15%). SunTrust, con base en Atlanta, obtuvo por medio de esta adquisición las 143 sucursales de Huntington en Florida para complementar sus 400 sucursales existentes en ese estado.

YAHOO!

La estrategia de Yahoo! es cambiar la obtención del 80% de sus ingresos por medio de la publicidad, a la obtención de mayores ingresos por medio de clientes que pagan por sus servicios. Yahoo! diseñó una nueva estrategia para ofrecer servicios como páginas Web personalizadas, subscripciones de audio y videos de música a cambio de un pago. Desde sus inicios, Yahoo! había proporcionado servicios gratuitos para ganar clientes y obtener sus ganancias de anunciantes. Los analistas, quienes se muestran escépticos de que la nueva estrategia de Yahoo! logre éxito, disminuyeron el precio de las acciones de la empresa de 88.75 dólares de finales del año 2000, a 9.90 dólares a fines del 2001. Yahoo! despidió al 20 % de su personal (casi mil empleados) en el 2001. Yahoo! también está estableciendo alianzas estratégicas, como su nuevo acuerdo con SBC Communications para ofrecer conjuntamente acceso a Internet de alta velocidad para las líneas telefónicas de SBC, usando la marca comercial de Yahoo! y el servicio Web. La formación de alianzas estratégicas es un nuevo impulso de dirección estratégica muy importante para la década del año 2000 (este tema se abordará en el capítulo 5).

también está renovando sus 5 300 restaurantes en Estados Unidos, proporcionando iluminación especial y mesas similares a las de los cafés. Los empleados de las dos empresas dependen de sus respectivos equipos de gerentes de alto nivel para seguir estrategias eficaces; de otro modo, la desaparición de las empresas podría ser factible debido a una excesiva y fuerte competencia.[11] (El capítulo 5 analiza formas de estrategias alternativas.)

Objetivos anuales

Los *objetivos anuales* son metas a corto plazo que las organizaciones deben lograr para cumplir los objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser fáciles de medir, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y prioritarios; deben establecerse en los niveles de dirección, de división y funcionales de las grandes empresas, y deben ser propuestos de acuerdo con los logros de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia (SIG). Cualquier empresa requiere una serie de objetivos anuales para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implantación estratégica, mientras que los

objetivos a largo plazo son importantes sobre todo en la formulación de la estrategia. Los objetivos anuales representan la base para la distribución de los recursos.

Campbell Soup Corporation posee el objetivo anual de lograr 20% de crecimiento en las ganancias, 20% del RSC y 20% del rendimiento sobre el efectivo invertido. La empresa denomina a este objetivo como GRE, por ganancias, rendimientos y efectivo.

Políticas

Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes.

Las políticas se establecen con frecuencia en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de información de cómputo. Las políticas se pueden establecer a nivel de dirección y aplicarse a toda una empresa, a nivel de división y aplicarse a una sola división o a nivel funcional y aplicarse a actividades o departamentos operativos específicos. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son muy importantes en la implantación de la estrategia porque describen las expectativas de los empleados y gerentes de una empresa. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación dentro y entre los departamentos de la empresa.

Muchas investigaciones sugieren que una fuerza laboral más saludable tiene mayor capacidad de implantar estrategias de manera eficiente y eficaz. El National Center for Health Promotion calcula que más del 80% de todas las empresas estadounidenses cuentan con políticas que prohíben fumar; las cuales se derivan comúnmente de objetivos anuales que intentan reducir los costos médicos de la empresa relacionados con el ausentismo, así como ofrecer un ambiente laboral saludable.



EL MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

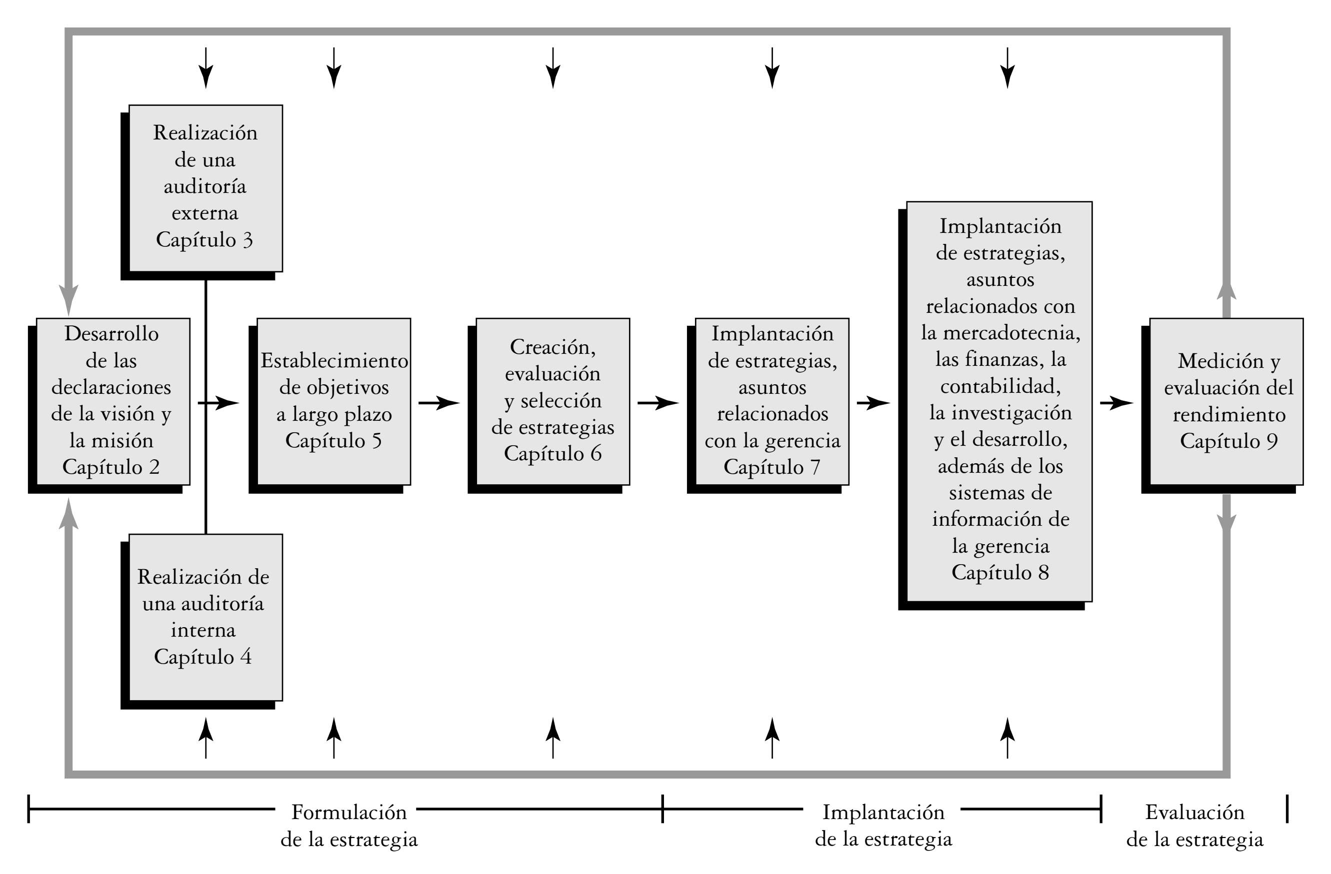
El proceso de dirección estratégica se estudia y aplica mejor usando un modelo que representa cierto tipo de proceso. El esquema que ilustra la figura 1-1 es un modelo integral ampliamente aceptado del proceso de dirección estratégica.[12] Este modelo no garantiza el éxito, pero sí representa un tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias. Las relaciones entre los componentes principales del proceso de dirección estratégica se muestran en el modelo, el cual aparece en todos los capítulos subsecuentes con modificaciones en las áreas apropiadas para mostrar el enfoque particular de cada capítulo.

La identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de una empresa es el punto de partida lógico de la dirección estratégica porque la situación actual de una empresa podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de acción. Toda empresa posee una visión, una misión, objetivos y estrategias, aun cuando estos elementos no se hayan diseñado, escrito o comunicado de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario conocer dónde ha estado.

El proceso de dirección estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes importantes del modelo podría requerir un cambio en uno o en todos los demás componentes; por ejemplo, un cambio en la economía podría representar una oportunidad importante y requerir un cambio en los objetivos y estrategias a largo plazo; el incumplimiento de los objetivos anuales podría exigir un cambio en la política, o el cambio de la estrategia de un competidor podría requerir un cambio en la misión de la empresa. Por lo tanto, las actividades de formulación, implantación y evaluación de las estrategias deben llevarse a cabo en forma con-

FIGURA 1–1

Un modelo integral de dirección estratégica



Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 3 (junio de 1988): 40.

tinua, no sólo al final del año o semestralmente. El proceso de dirección estratégica en realidad nunca termina.

El proceso de dirección estratégica no se divide ni realiza con tal claridad en la práctica, según lo sugiere el modelo estratégico. Los estrategas no avanzan a través del proceso de manera independiente, pues, por lo general, existe una interacción entre los niveles jerárquicos de una empresa. Muchas empresas llevan a cabo juntas formales semestralmente para analizar y actualizar la visión, misión, oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades, estrategias, objetivos, políticas y rendimiento de la empresa. Estas juntas se realizan fuera de las instalaciones y se conocen como *retiros*. El motivo para efectuar de manera periódica juntas de dirección estratégica lejos del sitio de trabajo es fomentar la creatividad y la tranquilidad de los participantes. La buena comunicación y la retroalimentación son necesarias a través del proceso de dirección estratégica.

La aplicación del proceso de dirección estratégica es más formal en las empresas más grandes y bien establecidas. La formalidad se refiere al grado en que se designan los participantes, las responsabilidades, la autoridad, los deberes y el abordaje. Las empresas pequeñas tienden a ser menos formales. Las empresas que compiten en ambientes complejos y cambiantes, como las empresas de tecnología, son más formales en la planificación estratégica. Las empresas que cuentan con muchas divisiones, productos, mercados y tecnologías también tienden a ser más formales en la aplicación de los conceptos de la dirección estratégica. Una mayor formalidad en la aplicación

del proceso de dirección estratégica se relaciona comúnmente de manera positiva con el costo, la plenitud, la exactitud y el éxito de la planeación en empresas de todo tipo y tamaño.[13]



BENEFICIOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control en su propio destino. Los propietarios de empresas pequeñas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas empresas lucrativas y no lucrativas han reconocido los beneficios de la dirección estratégica.

Desde siempre, el principal beneficio de la dirección estratégica ha sido ayudar a las empresas a plantear mejores estrategias por medio del uso de un abordaje más sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia. Esto sigue siendo un beneficio importante de la dirección estratégica, pero los estudios de investigación indican ahora que el proceso, más que la decisión o el documento, es la contribución más importante de la dirección estratégica.[14] *La comunicación es una clave para la dirección estratégica exitosa.* A través de la participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen a apoyar a la empresa. El diálogo y la participación son ingredientes importantes. El director general de Rockwell Internacional explica: "Creemos que contar con empleados completamente informados en todos los niveles de la empresa es fundamental para una dirección estratégica eficaz. Esperamos que cada segmento de la empresa informe a todos los empleados sobre los objetivos, la dirección, el progreso hacia el logro de objetivos de la empresa, así como sobre nuestros clientes, competidores y planes de productos."

VISITE LA RED

Explica en detalle la manera de elaborar un plan estratégico y compara este documento con un plan de negocios.
http://www.planware.org/strategy.htm#1

La forma en que la dirección estratégica se lleva a cabo es muy importante. Un objetivo principal del proceso es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados. La comprensión quizá sea el beneficio más importante de la dirección estratégica, seguida por el compromiso. Cuando los gerentes y empleados entienden lo que la empresa hace y sus motivos, con frecuencia sienten que forman parte de la empresa y se comprometen a apoyarla. Esto es especialmente cierto cuando los empleados comprenden los vínculos entre su propia compensación y el rendimiento de la empresa. Los gerentes y empleados se vuelven sorprendentemente creativos e innovadores cuando entienden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. Un gran beneficio de la dirección estratégica es, entonces, la oportunidad de que el proceso otorgue poder a los individuos. El *otorgamiento de poder* es el acto de estimular el sentido de eficiencia de los empleados, animándolos y recompensándolos por participar en la toma de decisiones y ejercitando la iniciativa y la imaginación.

Un número cada vez mayor de empresas está descentralizando el proceso de dirección estratégica y reconoce que la planeación debe incluir a los gerentes y empleados de niveles inferiores. La planeación descentralizada efectuada por los gerentes de línea está reemplazando al concepto de planeación por medio de un equipo centralizado. El proceso es una actividad de aprendizaje, ayuda, educación y apoyo, no simplemente una actividad de reestructuración en el papel entre los ejecutivos de alto nivel. El diálogo en la dirección estratégica es más importante que un documento de dirección estratégica bien estructurado.[15] Lo peor que los estrategas pueden hacer es elaborar planes estratégicos por sí mismos y presentarlos después a los gerentes de operaciones para que los ejecuten, pues a través de la participación en el proceso, los gerentes de línea se convierten en "propietarios" de la estrategia. La propiedad de las estrategias por el personal que debe ejecutarlas es una clave para lograr el éxito.

Aunque la toma de decisiones estratégicas adecuadas es la responsabilidad principal del propietario o director general de una empresa, también los gerentes y los empleados deben par-

ticipar en las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia. La participación es una clave para obtener el compromiso de realizar los cambios necesarios.

Un número creciente de empresas e instituciones usa la dirección estratégica para tomar decisiones eficaces, aunque ésta no es una garantía para el éxito, ya que puede ser perjudicial si se conduce en forma caprichosa.

Beneficios financieros

La investigación indica que las empresas que aplican los conceptos de dirección estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los utilizan.[16] Las empresas que usan los conceptos de dirección estratégica muestran una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no llevan a cabo actividades de planeación sistemática. Las empresas de alto rendimiento acostumbran realizar de manera sistemática una planeación con la finalidad de estar preparadas en caso de que ocurran fluctuaciones futuras en sus ambientes externo e interno. Las empresas con sistemas de planeación que más se asemejan a la teoría de la dirección estratégica muestran comúnmente un mayor rendimiento financiero a largo plazo en relación al promedio de su industria.

VISITE LA RED

Proporciona una narración excelente sobre los "Beneficios de la planeación estratégica", "Errores de la planeación estratégica" y los "Pasos para llevar a cabo la planeación estratégica".
http://www.entarga.com/stratplan/index.htm

Las empresas de alto rendimiento parecen tomar decisiones que se apoyan más en la información, anticipándose bien a las consecuencias tanto a corto como a largo plazos. Por otro lado, las empresas con rendimiento pobre participan con frecuencia en actividades que tienen una visión limitada y que no proporcionan un pronóstico adecuado de las condiciones futuras. Los estrategas de empresas de bajo rendimiento se preocupan a menudo en la solución de problemas internos y en el cumplimiento del plazo de entrega del trabajo administrativo. Estos estrategas subestiman con frecuencia las fortalezas de sus competidores, sobrestiman las fortalezas de sus propias empresas y atribuyen el bajo rendimiento a factores incontrolables como una economía pobre, el cambio tecnológico o la competencia extranjera.

Dun & Bradstreet informa que más de 100 000 empresas en Estados Unidos fracasan anualmente. Entre los fracasos de empresas están la quiebra, la pérdida de los bienes hipotecados, las liquidaciones y las sindicaturas ordenadas por un juez. Aunque muchos factores pueden conducir al fracaso de una empresa, además de la falta de una dirección estratégica eficaz, la planeación de conceptos y herramientas descritas en este texto pueden rendir beneficios financieros importantes a cualquier empresa. Un sitio Web excelente para las empresas que participan de la planeación estratégica es **www.checkmateplan.com.**

Beneficios no financieros

Además de ayudar a las empresas a evitar el fracaso financiero, la dirección estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como un mayor discernimiento de las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio y una comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y la recompensa. La dirección estratégica mejora las capacidades de prevención de problemas de las empresas porque promueve la interacción entre gerentes en todos los niveles de división y funcionales. Las empresas que han desarrollado a sus gerentes y empleados, que han compartido sus objetivos con ellos, que les han otorgado autoridad para ayudar a mejorar el producto o servicio y reconocido sus contribuciones pueden recurrir a ellos debido a esta interacción.

Además de conferir poder a los gerentes y empleados, la dirección estratégica establece el orden y la disciplina en una empresa que, de otra manera, caminaría de manera vacilante; representa el inicio de un sistema de dirección eficiente y eficaz. La dirección estratégica renueva la confianza en la estrategia de negocios actual o señala la necesidad de tomar acciones correctivas. El proceso de dirección estratégica proporciona a todos los gerentes y empleados de una empresa las bases para identificar y razonar la necesidad del cambio, y los ayuda también a ver este cambio como una oportunidad más que como una amenaza.

Greenley declaró que la dirección estratégica ofrece los siguientes beneficios:

1. Permite la identificación, el establecimiento de prioridades y la explotación de las oportunidades.
2. Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección.

3. Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades.
4. Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
5. Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos.
6. Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar las oportunidades.
7. Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección de decisiones equivocadas o relacionadas con éstas.
8. Crea una estructura para la comunicación interna entre el personal.
9. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.
10. Proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales.
11. Estimula el pensamiento previsor.
12. Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
13. Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
14. Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa.[17]



MOTIVOS POR LOS QUE ALGUNAS EMPRESAS NO LLEVAN A CABO LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Algunas empresas no participan en la planeación estratégica y otras empresas la llevan a cabo pero no reciben apoyo de los gerentes ni de los empleados. Algunos motivos para no participar en la planeación estratégica o para realizarla en forma deficiente son las siguientes:

VISITE LA RED

Proporciona un buen análisis de las limitaciones del proceso de planeación estratégica dentro de una empresa.
http://www.mindtools.com/plfailpl.html

- *Estructuras de recompensa inadecuadas*. Cuando una empresa logra el éxito, olvida con frecuencia recompensarlo. Cuando ocurren fracasos, la empresa los castiga. En esta situación, es mejor que un individuo no haga nada (para no llamar la atención), que arriesgarse tratando de lograr algo, fracasar y recibir un castigo.
- *Manejo de crisis*. Una empresa puede estar tan involucrada en el manejo de las crisis que no tiene tiempo para planear.
- *Pérdida de tiempo*. Algunas empresas ven la planeación como una pérdida de tiempo ya que no se elabora ningún producto para su venta. El tiempo utilizado en la planeación es una inversión.
- *Demasiado costosa*. Algunas empresas se oponen, por motivos culturales, a gastar recursos.
- *Pereza*. Las personas no desean realizar el esfuerzo necesario para formular un plan.
- *Contentos con el éxito*. En particular, si una empresa es exitosa, las personas podrían sentir que no existe la necesidad de planear porque las cosas funcionan bien; sin embargo, el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.
- *Temor al fracaso*. Al no llevar a cabo ninguna acción, existe poco riesgo de fracasar a menos que un problema sea apremiante. Siempre que se intenta realizar algo que valga la pena, existe cierto riesgo de fracasar.
- *Confianza excesiva*. Conforme los individuos adquieren experiencia, confían menos en la planeación formal; sin embargo, esto rara vez es conveniente, ya que sentir una confianza excesiva o sobrestimar la experiencia propia podría conducir a la desaparición de la empresa. La reflexión previa no constituye un desperdicio y es a menudo la marca de profesionalismo.
- *Experiencia previa desagradable*. Las personas podrían haber tenido una experiencia previa desagradable con la planeación; es decir, casos en que los planes han sido prolongados, exagerados, poco prácticos o inflexibles. La planeación, como cualquier otra cosa, puede llevarse a cabo de manera incorrecta.

- *Interés en sí mismo*. Cuando alguien ha logrado cierta posición, privilegio o autoestima por medio del uso eficaz de un sistema viejo, ve a menudo a un nuevo plan como una amenaza.
- *Temor a lo desconocido*. Las personas podrían sentirse inseguras de su capacidad para aprender nuevas habilidades, de su aptitud con los sistemas nuevos o de su habilidad para desempeñar nuevos papeles.
- *Diferencias honestas de opinión*. Las personas podrían creer con sinceridad que el plan es incorrecto, considerar la nueva situación desde un punto de vista diferente o tener aspiraciones para ellos mismos o para la organización que difieran del plan. Personas distintas en diferentes trabajos poseen diversas percepciones de una situación.
- *Sospecha*. Los empleados no deben confiar en la gerencia.[18]



ERRORES EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

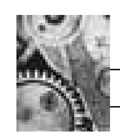
La planeación estratégica es un proceso complejo que lleva a una empresa hacia un territorio inexplorado. No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, sino que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas. La posibilidad de permanecer al tanto de los errores potenciales y estar listos para corregirlos es esencial para lograr el éxito.

A continuación, se presentan algunos errores que se deben evitar en la planeación estratégica:

VISITE LA RED

Ofrece razones por las que algunas empresas evitan la planeación estratégica. http://www.des.calstate.edu/limitations.html

- Usar la planeación estratégica para obtener el control sobre las decisiones y los recursos.
- Llevar a cabo la planeación estratégica sólo para lograr la acreditación o los requisitos de las regulaciones.
- Moverse apresuradamente del establecimiento de la misión a la formulación de la estrategia.
- No comunicar el plan a los empleados, los cuales continúan trabajando sin tener conocimiento de éste.
- Los gerentes de alto nivel toman muchas decisiones intuitivas que entran en conflicto con el plan formal.
- Los gerentes de alto nivel no apoyan en forma activa el proceso de planeación estratégica.
- No usar los planes como una norma para medir el rendimiento.
- Delegar la planeación a un "planificador" en vez de involucrar a todos los gerentes.
- No incluir a los empleados clave en todas las etapas de la planeación.
- No crear un ambiente de colaboración que apoye el cambio.
- Considerar que la planeación es innecesaria o poco importante.
- Estar tan absortos en los problemas del momento que la planeación llevada a cabo es insuficiente o nula.
- Ser tan formales en la planeación que la flexibilidad y la creatividad se pierdan.[19]



GUÍAS DE ACCIÓN PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EFICAZ

La incapacidad de seguir ciertas directrices al llevar a cabo la dirección estratégica fomenta la crítica del proceso y crea problemas para la empresa. Una parte integral de la evaluación de la estrategia debe ser la determinación de la calidad del proceso de dirección estratégica. Es necesario plantear preguntas como: "¿es la dirección estratégica en nuestra empresa un proceso en el que se involucra al personal o un proceso administrativo?":

> Incluso el plan estratégico mejor diseñado será de poco provecho si no se implanta. Muchas empresas tienden a gastar una cantidad exorbitante de tiempo, dinero y esfuerzo en el diseño de un plan estratégico, tratando a los medios y circunstancias bajo las cuales

> se implantará como ideas de último momento. El cambio se produce a través de la implantación y la evaluación, no a través del plan. Un plan técnicamente imperfecto que se implanta de manera adecuada logrará más que un plan perfecto que nunca se pone en marcha.[20]

La dirección estratégica no debe convertirse en un mecanismo burocrático que se perpetúa a sí mismo; más bien debe ser un proceso de aprendizaje de autorreflexión que familiarice a los gerentes y empleados de la empresa con los problemas estratégicos clave y las alternativas posibles para resolver dichos problemas. La dirección estratégica no debe volverse ritualista, acartonada, armada, ni demasiado formal, ni previsible ni rígida. Las palabras apoyadas por cifras, más que las cifras apoyadas por palabras, deben representar el medio para explicar los problemas estratégicos y las respuestas de la empresa. Un papel clave de los estrategas es facilitar el aprendizaje y el cambio continuos en la empresa.

R. T. Lenz ofreció algunas directrices importantes para la dirección estratégica eficaz:

> Mantenga el proceso de dirección estratégica tan sencillo y poco rutinario como sea posible. Elimine el lenguaje confuso y misterioso. Recuerde, la dirección estratégica es un proceso para estimular el aprendizaje y la acción, no simplemente un sistema formal para controlar. Para evitar el comportamiento rutinario, varíe las tareas, la integración de equipos, los formatos de las juntas y la calendarización de la planeación. El proceso no debe ser totalmente previsible y los ambientes se deben cambiar para estimular la creatividad. Destaque los planes orientados hacia las palabras con cifras como material de apoyo. Si los gerentes no pueden expresar su estrategia en algo similar a un párrafo, es que no poseen una o no la entienden. Estimule el pensamiento y la acción que desafíen los supuestos basados en la estrategia actual de la empresa. Reciba con agrado las malas noticias, pues si la estrategia no funciona, los gerentes necesitan saberlo en forma urgente. Más aun, ninguna información pertinente debe clasificarse como inadmisible sólo porque no puede ser cuantificada. Cree una cultura corporativa que permita comprender el papel de la dirección estratégica y sus propósitos. No permita que los "técnicos" tomen el control del proceso, pues, en última instancia, es un proceso para estimular el aprendizaje y la acción. Hable de él en estos términos; preste atención a los aspectos psicológicos, sociales y políticos, así como a la infraestructura de la información y a los procedimientos administrativos que lo apoyen.[21]

Una directriz importante para la dirección estratégica eficaz es mantener una mente abierta. El deseo y el afán de tomar en cuenta la información reciente, los puntos de vista originales, las ideas frescas y las nuevas posibilidades son esenciales; todos los integrantes de la empresa deben compartir un espíritu de investigación y aprendizaje. Los estrategas, al igual que los directores generales, presidentes, propietarios de empresas pequeñas y jefes de oficinas gubernamentales, deben comprometerse a escuchar y a comprender las posturas de los gerentes, y ser capaces de volver a plantear dichas posturas para satisfacción de los gerentes. Además, los gerentes y empleados de la empresa deben describir las posturas de los estrategas a satisfacción de los mismos. Este grado de disciplina promueve la comprensión y el aprendizaje.

Ninguna empresa posee recursos ilimitados, no puede asumir una cantidad ilimitada de pasivo ni emitir una cantidad ilimitada de acciones para obtener capital; por lo tanto, ninguna empresa tiene la capacidad de seguir todas las estrategias que pudieran beneficiarla potencialmente. Por este motivo, siempre se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y distribuir los recursos de la empresa. La mayoría de las empresas tienen la posibilidad de seguir sólo algunas estrategias a nivel corporativo en un momento dado. Un gran error que los gerentes cometen es tratar de llevar a cabo demasiadas estrategias al mismo tiempo, diluyendo tanto los recursos de la empresa que todas las estrategias se ponen en peligro. Joseph Charyk, director general de The Communication Satellite Corporation (Comsat), comentó: "Debemos enfrentar la dura realidad de que Comsat no es capaz de hacer todo lo que desea y tomar duras decisiones en cuanto a las empresas que debemos conservar y las que debemos eliminar."

Las decisiones estratégicas requieren la elección entre opciones posibles, como decidir entre el largo plazo y el corto plazo, o entre el aumento al máximo de las utilidades y el incremento de

la riqueza de los accionistas. Existen también aspectos éticos. La elección de la estrategia requiere establecer juicios y preferencias subjetivas. En muchos casos, la falta de objetividad en la formulación de la estrategia da como resultado una pérdida de la postura y la rentabilidad competitivas. La mayor parte de las empresas actuales reconocen que los conceptos y las técnicas de dirección estratégica mejoran la eficacia de las decisiones. Los factores subjetivos como las actitudes hacia el riesgo, el interés en la responsabilidad social y la cultura de la empresa afectarán siempre las decisiones en la formulación de la estrategia, aunque las empresas requieren ser tan objetivas como sea posible al considerar los elementos cualitativos.

ÉTICA DE NEGOCIOS Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

VISITE LA RED

Describe "Por qué es necesario tener un código de ética" y ofrece "Directrices para elaborar un código de ética".
www.ethicsweb.ca/codes

VISITE LA RED

Proporciona ejemplos de códigos de ética de negocios para empresas como Halliburton y Johnson & Jonson.
http://www.ethics.ubc.ca/resources/business/codes.html

La ética de negocios se define como los principios de conducta dentro de las empresas que guían la toma de decisiones y el comportamiento. Una buena ética de negocios es requisito previo para una dirección estratégica eficaz; una ética adecuada es sencillamente ¡un buen negocio!

Existe una conciencia cada vez mayor sobre la importancia de la ética de negocios en Estados Unidos y en todo el mundo. Los estrategas son los individuos que tienen la mayor responsabilidad para garantizar que se fomenten y practiquen principios éticos elevados en la empresa. Todas las decisiones de formulación, implantación y evaluación de la estrategia tienen por fuerza repercusiones éticas.

Los periódicos y las revistas de negocios informan diariamente sobre violaciones legales y morales de la conducta ética de empresas tanto públicas como privadas. Los gerentes y empleados de estas empresas deben tener cuidado de no convertirse en chivos expiatorios a quienes se culpe de los crímenes ambientales de la empresa. Dañar el ambiente natural es poco ético, ilegal y costoso. Actualmente, cuando las empresas enfrentan cargos criminales por contaminar el ambiente, atacan a sus gerentes y empleados para ganar el caso. Los despidos de estos últimos se están volviendo comunes en demandas legales relacionadas con la contaminación. Algunos gerentes de Darling Internacional, Inc. y Niagara Mohawk Power Corporation han sido despedidos por ser responsables indirectos de la contaminación del agua producida por sus empresas; por lo tanto, los gerentes y empleados deben tener cuidado para no ignorar, ocultar o menospreciar un problema de contaminación, pues podrían ser considerados personalmente responsables.

Una nueva ola de problemas éticos relacionados con la seguridad de los productos, la salud de los empleados, el acoso sexual, el sida en el área de trabajo, el tabaquismo, la lluvia ácida, los programas de ayuda a minorías, la eliminación de basura, las prácticas de negocios en el extranjero, el encubrimiento, las tácticas de toma de control, los conflictos de interés, la privacidad de los empleados, los regalos inadecuados, la seguridad de los registros de las empresas y los despidos ha acentuado la necesidad de los estrategas de elaborar un código definido de ética de negocios. United Technologies Corporation editó un código de ética de 21 páginas y nombró a un nuevo vicepresidente de ética de negocios. Baxter Travenol Laboratories, IBM, Caterpillar Tractor, Chemical Bank, Exxon/Mobil, Dow Corning y Celanese son empresas que poseen códigos formales de ética de negocios. *Un código de ética de negocios* establece una base sobre la cual se diseñan las políticas para guiar las decisiones y el comportamiento diarios en el lugar de trabajo.

La explosión del Internet en el área laboral ha planteado muchas nuevas preguntas éticas en las empresas actuales; por ejemplo, United Parcel Service (UPS) descubrió recientemente a un empleado que dirigía un negocio personal desde su computadora. Hace poco, un empleado de Lockheed Martin envió un correo electrónico de contenido religioso a 60 mil colegas, lo cual inutilizó las redes de la empresa durante más de seis horas. Boeing es una empresa que al parecer ha aceptado lo inevitable al instituir una política que permite a los empleados utilizar los faxes, el correo electrónico y el Internet de la empresa para motivos personales con una: "duración y frecuencia razonables sin que afecten a la empresa". En contraste, Ameritech tiene una política que reza: "Las computadoras y otros equipos de la empresa serán utilizados únicamente para proporcionar servicio a los clientes y con otros propósitos de negocios."



PERSPECTIVA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

Ética de negocios e Internet

¿Usan los empleados el Internet en el trabajo para realizar operaciones bursátiles personales durante el día? ¿Envían los empleados correos electrónicos a amigos personales y familiares desde su lugar de trabajo? ¿Es ético que los empleados compren en línea mientras trabajan? ¿Buscan los empleados un nuevo empleo mientras están en línea en su lugar de trabajo? ¿Juegan los empleados en línea mientras están en el trabajo? Antes de responder estas preguntas, consideremos los siguientes hechos:

- La productividad de los empleados en el trabajo se deteriora en forma importante cuando en horas laborales muchos navegan en la red.
- A diferencia de las llamadas telefónicas, el correo electrónico se puede recuperar meses o años después y ser utilizado en contra de la empresa en un litigio.
- Cuando los empleados navegan en la red durante las horas laborales, llevan el nombre de la empresa junto con ellos a todas partes. Esto puede ser dañino para la empresa si los empleados visitan ciertos sitios como páginas racistas o material pornográfico.
- Ahora están disponibles paquetes de software para las empresas que informan sobre las visitas que hacen empleados individuales a sitios Web. La empresa Telemate.Net Software, Inc., con base en Atlanta, produce un software que informa a los gerentes quién visitó qué sitios, en qué momento y durante cuánto tiempo.
- Alrededor del 27% de las grandes empresas estadounidenses han comenzado a revisar el correo electrónico de sus empleados; este porcentaje es superior al de 1997, que correspondió al 15% de las empresas. Los empleados de BellSouth deben apretar el mouse de la computadora para aceptar un mensaje que les advierte en contra del uso indebido del correo electrónico y del Internet, y que además les avisa que sus acciones pueden ser vigiladas.
- Muchas empresas, como Boeing, otorgan el uso de Internet a sus empleados como una prestación, pero muchas de estas empresas descubren que este "incentivo" debe ser controlado.

Lockheed Martin introduce ahora a sus empleados a Internet para proporcionarles sesiones exhaustivas de capacitación sobre temas que incluyen ética de negocios, conformidad legal, acoso sexual y comercio durante el día. Lockheed posee incluso un juego de ética de Internet, Ethics Challenge, que cada empleado y gerente debe jugar una vez al año. En un periodo reciente de seis meses, Lockheed despidió a 25 empleados por violaciones éticas, suspendió a otros 14, amonestó por escrito a 51 personas y amonestó verbalmente a 146 empleados.

Poco después de haber instalado el software Telemate, Wolverton & Associates supieron que broadcast.com era el tercer sitio más visitado por la empresa, pues las personas bajan música de ese sitio. Mientras que E*TRADE fue el octavo sitio más visitado de la empresa, pues las personas realizan sus operaciones bursátiles durante el día en ese sitio.

Una investigación reciente revela que el 38% de las empresas de hoy día deciden guardar y revisar los mensajes que los empleados envían por correo electrónico. Esto representa un incremento del 15% desde 1997. Además, el 54% de las empresas vigilan también las conexiones a Internet que realizan los empleados y el 29% de las empresas bloquea el acceso a sitios Web no autorizados o inadecuados.[22]

Fuente: Adaptado de Michael McCarthy, "Virtual Morality: A New Workplace Quandary", *The Wall Street Journal* (21 de octubre de 1999): B1; Michael McCarthy, "Now the Boss Knows Where You're Clicking", *The Wall Street Journal* (21 de octubre de 1999), y Michael McCarthy, "How One Firm Tracks Ethics Electronically", *The Wall Street Journal* (21 de octubre de 1999): B1.

La perspectiva del comercio electrónico se centra en los problemas sobre ética de negocios relacionados con el Internet; sin embargo, contar simplemente con un código de ética no es suficiente para garantizar un comportamiento ético en los negocios. Un código de ética podría ser visto como una trampa de relaciones públicas, una serie de temas o como escaparate. Para tener la seguridad de que el código sea leído, entendido, creído y recordado, las empresas deben conducir periódicamente talleres sobre ética para sensibilizar al personal sobre las circunstancias laborales en las que puedan surgir problemas éticos.[23] Si los empleados ven ejemplos de castigos por violar el código y de recompensa por respetarlo, esto ayuda a reforzar la importancia del código de ética de una empresa.

La privacidad en Internet es un problema ético de grandes proporciones. Existe cierta presión a nivel nacional de que existan garantías por parte de la industria en cuanto a que los niños

VISITE LA RED

Un sitio Web excelente para obtener información adicional en relación con la ética de negocios es www.ethicsweb.ca/codes, *el cual describe "Por qué es necesario tener un código de ética" y ofrece "Directrices para elaborar un código de ética".*

obtengan el permiso de los padres antes de proporcionar sus nombres, edades y otros detalles privados a empresas que dirigen sitios Web. Los defensores de la privacidad exigen nuevas regulaciones gubernamentales para hacer cumplir la protección de los usuarios jóvenes.

Millones de usuarios de computadoras están preocupados por la privacidad en Internet, y desean que el gobierno estadounidense apruebe leyes sobre la manera en que se recaba y usa la información. Los anunciantes, vendedores, empresas y personas con diferentes motivos para espiar a otras personas descubren con facilidad en Internet preferencias de compra, pasatiempos, los ingresos, información médica, números de seguro social, direcciones, direcciones previas, preferencias sexuales, compras con tarjetas de crédito, boletos de viajes, convenios de divorcio y muchas cosas más. Muchos usuarios de Internet están listos para lo que denominan "algo de ley y orden" en el ciberespacio.



PERSPECTIVA DEL MEDIO AMBIENTE NATURAL

Combate al terrorismo

A la luz de los ataques al World Trade Center, al Pentágono y los ataques con ántrax, existen muchas cosas que las empresas pueden y deben hacer para ayudar en la guerra mundial para combatir el terrorismo. Las empresas deben incluir como parte de su preocupación continua por los problemas del ambiente natural la consideración de decisiones y gastos para combatir el terrorismo biológico o químico, ya que éste puede ejercer un impacto en sus empresas. Después de que el correo contaminado con ántrax comenzó a llegar a las oficinas gubernamentales y de negocios, las empresas empezaron a implantar medidas de seguridad como el uso de guantes en oficinas de correos, la protección de los conductos de ventilación de los edificios y el establecimiento de líneas telefónicas de emergencia para obtener antibióticos. Las oficinas de correo son la primera línea de defensa en contra del bioterrorismo.

Según los centros para el control de enfermedades, la mayor amenaza terrorista que podría ejercer un impacto en las operaciones de negocios proviene de siete agentes: ántrax, viruela, neumonía, toxina botulínica, tularemia, filovirus como el ébola y arenavirus como la fiebre de Lassa. Los agentes patógenos o las toxinas pueden ser rociadas desde un avión o colocados en los sistemas de aire acondicionado o hidráulicos de edificios y fábricas; los métodos para diseminar los agentes biológicos mortales son casi ilimitados. Entre los virus considerados como agentes peligrosos según el Acta Antiterrorismo y Pena de Muerte Efectiva están el morbilivirus equino, el virus de la encefalitis equina venezolana, el virus marburg, el virus de la fiebre de Rift Valley y el virus de la fiebre amarilla. El acta incluye además las siguientes bacterias: Yersinia pestis (peste), ántrax, burkholderia pseudomallei y Clostridium botulinum.

Existen también muchas armas químicas que podrían destruir el ambiente natural y la vida como el gas mostaza, el dióxido de nitrógeno y toxinas nerviosas como el gas sarín. Algunas empresas son más vulnerables que otras y necesitan ser mucho más decididas al tomar acciones para protegerse a sí mismas y a sus operaciones del terrorismo en contra del ambiental natural. Ninguna industria o empresa es inmune a esta amenaza, pero las dos industrias siguientes son especialmente vulnerables.

- Transporte: líneas áreas, ferrocarriles, camiones y cruceros. La seguridad en los aeropuertos se ha cuadruplicado debido a la vulnerabilidad especial de estas formas de transporte y los pasajeros de nuevo se sienten cómodos con la idea de volar. Los ferrocarriles han iniciado la inspección de vías y equipo, túneles y centros de telecomunicaciones. Las empresas de transporte han aumentado su comunicación con las oficinas federales respecto a la seguridad e inteligencia. Las empresas de camiones han reforzado la seguridad en las terminales y los conductores permanecen ahora en sus unidades el mayor tiempo posible. La selección cuidadosa de los conductores y empleados de empresas de transporte y de cruceros es una práctica común.
- Químicos: farmacéuticos y agrícolas. Los terroristas podrían atacar las instalaciones y operaciones de empresas químicas, en especial las que manejan agentes mortales, como las empresas farmacéuticas y agrícolas, por lo que es necesaria aumentar la seguridad en todos los aspectos de operaciones específicas. Las empresas deben evaluar de nuevo la cantidad de información química que ofrecen en sus sitios Web; la selección cuidadosa de todos los empleados está justificada.

Fuente: Adaptado de Laura Johannes y Martin Chase, "Experts Say Bioterrorism Threat is Real, Yet Likelihood Is Uncertain", *Wall Street Journal* (28 de septiembre de 2001): B1 y B6; Ted Bridis, "State of the Union: America the Vulnerable?", *Wall Street Journal* (28 de septiembre de 2001): B1 y B4.

Debido a la naturaleza mundial del comercio electrónico, cualquier regulación gubernamental estadounidense que obstaculice el libre flujo de la información no tendrá mucho peso en lugares como Moldavia, sitio de actividades pornográficas por teléfono, pero quizá los Estados Unidos debería por lo menos establecer una norma para las regulaciones del comercio electrónico que otros países pudieran considerar adoptar.

Una "cultura" ética necesita impregnar las empresas. Para ayudar a crear una cultura ética, Citicorp diseñó un juego de mesa sobre ética de negocios en la que participan 40 mil empleados en 45 países. Este juego, denominado La Ética Laboral, plantea a los jugadores preguntas sobre ética de negocios como cuál sería la forma de tratar con un cliente que le ofrece a un empleado boletos para el fútbol a cambio de una forma de impuestos con una fecha anterior. Diana Robertson, de Wharton School, considera que el juego es eficaz porque es interactivo. Muchas empresas, como Prime Computer y Kmart, han creado un código de conducta que describe las expectativas éticas y ofrece ejemplos de situaciones que surgen a menudo en sus empresas. Los gerentes y empleados de Harris Corporation reciben la advertencia de que si no informan sobre una violación ética realizada por otros podrían ser despedidos.

VISITE LA RED

El sitio Web http://www.ethics.ubc.ca/resources/business/codes.html *proporciona ejemplos de códigos de ética de negocios para empresas como Halliburton y Johnson & Johnson.*

Una razón por la que los salarios de los estrategas son altos en comparación con los de otras personas en una empresa es que los estrategas deben asumir los riesgos morales de la empresa; ellos son responsables de la creación, la comunicación y la aplicación del código de ética de negocios para sus empresas. Aunque la responsabilidad principal de garantizar el comportamiento ético depende de los estrategas de una empresa, una parte integral de la responsabilidad de todos los gerentes es ejercer un liderazgo ético por medio del ejemplo y la demostración constantes. Los gerentes ocupan puestos que les permiten influir y educar a muchas personas y esto los hace responsables del desarrollo y la implantación de la toma de decisiones éticas. Gellerman y Drucker ofrecen, respectivamente, algunos buenos consejos para los gerentes:

> Todos los gerentes se arriesgan a dar de más debido a lo que sus empresas les exigen. Pero los mismos superiores que te presionan para que hagas más cosas, o que las hagas mejor, o más rápido o a un menor costo te darán la espalda si cruzas la sutil línea entre lo correcto y lo indebido. Te culparán por rebasar las instrucciones o por ignorar sus advertencias. Los gerentes más listos saben que la mejor respuesta a la pregunta: "¿qué lejos es tan lejos?" es no tratar de descubrirlo.[24]
>
> Un hombre (o mujer) podría saber muy poco, tener un desempeño deficiente, carecer de juicio y habilidad y sin embargo no hacer mucho daño como gerente. Pero, si esa persona carece de carácter e integridad (sin importar cuánto conocimiento tenga, qué tan brillante o qué tan exitoso sea), destruye: destruye a las personas, el recurso más valioso de la empresa; destruye el espíritu, y destruye el rendimiento. Porque el espíritu de una empresa se crea desde el nivel más alto. Si una empresa es grande en espíritu, es porque el espíritu de la gente que ocupa los niveles altos es grande. Si el espíritu decae, lo hace porque los niveles altos se pudren. Como reza el proverbio: "los árboles mueren desde lo alto". Nadie se debe convertir en un estratega a menos que desee que su carácter sirva como modelo para sus subordinados.[25]

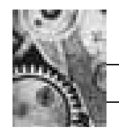
Ninguna sociedad del mundo es capaz de competir por mucho tiempo o con éxito si las personas se roban unas a otras o no confían en nadie, si se requiere confirmación notariada de cada información, si cada desacuerdo termina en un litigio o si el gobierno tiene que regular las empresas para que sean honestas: ser deshonesto produce dolores de cabeza, ineficiencia y desperdicio. La historia demuestra que mientras mayor sea la confianza de las personas en la ética de una institución o sociedad, mayor será su fortaleza económica. Las relaciones en los negocios se construyen principalmente con la confianza mutua y la reputación. Las decisiones a corto plazo basadas en la avaricia y en una ética cuestionable no permiten que exista la honestidad necesaria para ganar la confianza de los demás. Muchas empresas consideran que la capacitación en ética y una cultura ética crean una ventaja estratégica.

Entre las acciones de negocios consideradas como poco éticas están la publicidad o las etiquetas engañosas, ocasionar daño ambiental, la seguridad deficiente de los productos o servicios, el incremento de las cuentas de gastos de representación, el abuso de información privilegiada, la eliminación de desechos prohibidos o los productos defectuosos; en los mercados extranjeros, la falta de igualdad de oportunidades para las mujeres y las minorías, el establecimiento de precios excesivos, las tomas de control hostiles, el traslado de los empleos al extranjero y el uso de mano de obra no sindicalizada en una tienda sindical.[26]

El fraude por Internet, incluyendo piratear programas de empresas y diseminar virus, se ha convertido en una actividad poco ética de grandes consecuencias que afecta a cada sector del comercio en línea, desde la banca hasta los sitios de compras. Más de 300 sitios Web enseñan a las personas cómo piratear los programas; este problema se ha convertido en una epidemia de alcance nacional y mundial.

Los programas de capacitación en ética deben contener mensajes del director general que destaquen las prácticas de negocios éticas, la creación y el análisis de códigos de ética y los procedimientos para examinar e informar sobre el comportamiento deshonesto. Las empresas pueden unir la toma de decisiones estratégicas y éticas por medio de la incorporación de argumentos éticos en la planificación a largo plazo, la integración de la toma de decisiones éticas en el proceso de evaluación del desempeño, delatar o informar sobre las prácticas deshonestas y la supervisión del rendimiento corporativo y departamental en relación con los aspectos éticos.

Como análisis final, se puede decir que las normas éticas proceden de la historia y la herencia. Nuestros padres, madres, hermanos y hermanas del pasado nos legaron un fundamento ético sobre el cual debemos construir. Aun el legendario entrenador de fútbol Vince Lombardi sabía que algunas cosas eran más importantes que ganar, por lo que exigía a sus jugadores poseer tres tipos de lealtad: a Dios, a sus familias y a su equipo, "en ese orden".



COMPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LOS NEGOCIOS CON LA ESTRATEGIA MILITAR

Una herencia militar sólida fundamenta el estudio de la dirección estratégica. Los términos como *objetivos, misión, fortalezas* y *debilidades* se formularon por primera vez para abordar problemas en el campo de batalla. Según el *New World Dictionary, de Webster,* la estrategia es "la ciencia de planear y dirigir operaciones militares en gran escala, de maniobrar las fuerzas hacia la posición más ventajosa antes del enfrentamiento real con el enemigo". La palabra *estrategia* procede del griego *strategos,* que se refiere a un general militar y combina las palabras *stratos* ("el ejército") y *ago* ("dirigir"). La historia de la planeación estratégica comienza en la milicia. Un objetivo clave de la estrategia tanto de negocios como militar es "obtener una ventaja competitiva". En muchos aspectos, la estrategia en los negocios es como la estrategia militar y los estrategas militares han aprendido muchas cosas a través de los siglos que pueden beneficiar a los estrategas de negocios de hoy día. Las empresas de negocios y las organizaciones militares tratan de utilizar sus propias fortalezas para aprovechar las debilidades de los competidores. Si la estrategia general de una empresa es incorrecta (ineficaz), entonces toda la eficiencia del mundo será insuficiente para lograr el éxito. El éxito militar o de negocios no es por lo general el resultado feliz de estrategias accidentales; más bien, el éxito es el producto de la atención continua a las condiciones externas e internas cambiantes y a la formulación e implantación de rápidas adaptaciones bajo dichas condiciones. El elemento de sorpresa proporciona grandes ventajas competitivas en la estrategia tanto militar como de negocios; los sistemas de información que ofrecen información sobre las estrategias y los recursos de los oponentes o los competidores son también de importancia vital.

Por supuesto, una diferencia fundamental entre la estrategia militar y la de negocios es que esta última se formula, implanta y evalúa con una idea de *competencia*, mientras que la primera se basa en una noción de *conflicto.* No obstante, el conflicto militar y la competencia de negocios son tan similares que muchas técnicas de dirección estratégica se aplican en ambos por igual. Los estrategas de negocios tienen acceso a información valiosa que los ideólogos militares han refinado con el paso del tiempo. La formulación e implantación de una estrategia superior puede vencer la superioridad de un oponente en cuanto a números y recursos.

Tanto las empresas de negocios como las organizaciones militares deben adaptarse al cambio y mejorar en forma constante para ser exitosas. Con mucha frecuencia, las empresas no cambian sus estrategias cuando sus condiciones ambientales y competitivas indican la necesidad de un cambio. Gluck ofreció un ejemplo militar clásico de esto:

> Cuando Napoleón ganó, fue porque sus oponentes se apegaron a la estrategia, tácticas y organización de guerras previas. Cuando perdió (contra Wellington, los rusos y los españoles) fue porque él, a su vez, utilizó estrategias probadas en contra de enemigos con ideas nuevas, que desarrollaban estrategias no para la última guerra, sino para la siguiente.[27]

La obra literaria de Sun Tzu presenta similitudes con la práctica de la formulación e implantación de estrategias entre las empresas actuales. La tabla 1-2 ofrece pasajes narrativos de *The Art of War*; al leerla, es necesario considerar cuáles de los principios de guerra se aplican a la estrategia de negocios, puesto que las empresas actuales compiten de manera activa para sobrevivir y crecer.

VISITE LA RED

Proporciona una agradable explicación de la planeación estratégica, retrocediendo en la historia hasta la milicia. http://www.des.calstate.edu/history.html

VISITE LA RED

Un sitio Web excelente que describe la famosa obra literaria de Sun Tzu, The Art of War, se encuentra en http://www.ccs.neu.edu/home/thigpen/html/art_of_war.html



LA NATURALEZA DE LA COMPETENCIA MUNDIAL

Durante siglos, antes que Cristóbal Colón descubriera América y con seguridad durante los siglos por venir, las empresas han buscado y seguirán en la búsqueda de nuevas oportunidades más allá de sus fronteras nacionales. Nunca antes había existido una sociedad tan cosmopolita y económicamente competitiva como la de hoy. Algunas industrias estadounidenses, como la industria textil, la del acero y la de electrodomésticos, están en completo desorden como resultado del reto internacional.

Las empresas que conducen operaciones de negocios fuera de sus fronteras nacionales se conocen como *empresas internacionales* o *corporaciones multinacionales.* El término *empresa matriz* se refiere a una empresa que invierte en operaciones internacionales, mientras que el *país anfitrión* es la nación donde se realizan dichas operaciones. El proceso de dirección estratégica es conceptualmente el mismo tanto para las empresas multinacionales como para las empresas exclusivamente domésticas; sin embargo, el proceso es más complejo para las empresas internacionales debido a la presencia de un mayor número de variables y relaciones. Las oportunidades y amenazas sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas que enfrenta una corporación multinacional son casi ilimitadas y tanto el número como la complejidad de estos factores aumenta en forma drástica con el número de productos elaborados y el número de áreas geográficas atendidas.

La identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos externos requieren más tiempo y esfuerzo en las corporaciones multinacionales que en las empresas domésticas. La distancia geográfica, las diferencias culturales y nacionales, así como las variaciones en las prácticas de negocios, dificultan a menudo la comunicación entre las oficinas generales y las operaciones en el extranjero. La implantación de la estrategia es más difícil porque las distintas culturas tienen normas, valores y ética laboral diferentes.

La guerra mundial en contra del terrorismo y los adelantos en las telecomunicaciones acercan cada vez más a los países, culturas y empresas de todo el mundo. Los ingresos provenientes del extranjero, que representan un porcentaje del total de los ingresos de la empresa, son ya mayores del 50% en cientos de empresas estadounidenses entre las que se encuentran Exxon/Mobil, Gillette, Dow Chemical, Citicorp, Colgate-Palmolive y Texaco. Las empresas conjuntas y las asociaciones entre empresas domésticas y extranjeras se están volviendo la regla ¡más que la excepción!

Casi el 95% de la población mundial vive fuera de Estados Unidos y el crecimiento de este grupo es 70% más rápido que el crecimiento de la población de Estados Unidos. La existencia y estructura de la competencia en casi todas las industrias de hoy día es mundial. La competencia mundial es más que una moda de negocios pasajera. General Motors, Ford y Chrysler compiten contra

TABLA 1-2 Pasajes de la famosa obra literaria de Sun Tzu, *The Art of War* (Nota: sustituya las palabras guerra o enfrentamiento bélico por *estrategia* o *planificación estratégica*)

- La guerra es un asunto de importancia vital para el Estado; un asunto de vida o muerte, el camino a la supervivencia o a la ruina; por tanto, es imperativo estudiarla a conciencia.
- La guerra se basa en el engaño. Cuando esté cerca del enemigo, haga parecer que está lejos; cuando esté lejos, haga parecer que está cerca. Ofrezca carnadas para atraer al enemigo. Golpee al enemigo cuando esté desorganizado; evite al enemigo cuando esté fuerte. Si su oponente es de temperamento colérico, trate de irritarlo. Si es arrogante, fomente su egocentrismo. Si las tropas del enemigo están bien preparadas después de la reorganización, intente debilitarlas. Si están integradas, trate de sembrar la desunión entre ellas. Ataque al enemigo donde no está preparado y aparezca donde no es esperado. Éstas son las claves para que un estratega logre la victoria. No es posible formularlas con detalle con anticipación.
- Una victoria rápida es el objetivo principal en la guerra. Si la victoria tarda en llegar, las armas se desgastan y la moral se deprime. Cuando el ejército participa en campañas prolongadas, los recursos del Estado se reducen. Así, mientras hemos oído de una prisa estúpida en la guerra, no hemos visto aún una operación inteligente que sea prolongada.
- Por lo general, la mejor política en la guerra es tomar un país intacto; lo inferior a esto es reducirlo a ruinas. Capturar a todo el ejército del enemigo es mejor que destruirlo; tomar intacto un regimiento, una compañía o un escuadrón es mejor que destruirlo. Ganar 100 victorias en 100 batallas no es la máxima habilidad. Someter al enemigo sin luchar es la excelencia suprema. Los que son hábiles en la guerra someten al ejército del enemigo sin luchar.
- El arte de utilizar tropas es así: Cuando esté en relación de uno a diez con respecto a su enemigo, rodéelo. Cuando posea el quíntuplo de su fuerza, atáquelo. Si tiene el doble de su fuerza, divídalo. Si tienen la misma fuerza, lo debe atrapar con un buen plan. Si usted es más débil, retírese, y si es inferior a su enemigo en todos los aspectos, elúdalo.
- Conozca a su enemigo y conózcase a usted mismo y en 100 batallas jamás será derrotado. Cuando usted desconoce al enemigo, pero se conoce a usted mismo, sus oportunidades de ganar o perder son las mismas. Si usted no conoce al enemigo ni se conoce a usted mismo, tenga la certeza que será derrotado en todas las batallas.
- El que ocupa el campo de batalla primero y espera a su enemigo está relajado, y el que llega más tarde a la escena y se apresura a entrar en la batalla se desgasta; por lo tanto, los que tienen habilidades para la guerra atraen al enemigo al campo de batalla; no son llevados ahí por el enemigo. Así que cuando el enemigo esté relajado trate de cansarlo; cuando esté bien alimentado hágalo pasar hambre; cuando esté en reposo haga que se mueva.
- Analice los planes del enemigo de tal manera que determine sus desventajas, así como sus puntos fuertes. Provóquelo para conocer el patrón de sus movimientos. Atráigalo para que muestre su disposición y para determinar su posición. Lance un ataque de prueba para saber dónde es abundante su fortaleza y dónde deficiente. Los planes se preparan para la victoria dependiendo de las circunstancias. Las multitudes no comprenden esto.
- Un ejército debe estar vinculado al agua, porque al igual que el flujo de las aguas evita las alturas y se apresuran hacia los lugares bajos, así un ejército debe evitar la fortaleza y golpear la debilidad. Y de la misma forma como el agua moldea su flujo dependiendo del terreno, así un ejército maneja su victoria de acuerdo con la situación del enemigo. Y así como el agua no tiene una forma constante, en los enfrentamientos bélicos no existen condiciones constantes. Así, alguien que es capaz de ganar la victoria modificando sus tácticas de acuerdo con la situación del enemigo se puede decir que es divino.
- Si usted decide ir a la guerra no anuncie sus intenciones o planes, haga parecer que: "todo sigue igual que siempre".
- Los líderes poco hábiles resuelven sus conflictos en la corte y en los campos de batalla. Los estrategas brillantes rara vez van a la batalla o a la corte, pues por lo general logran sus objetivos a través de un posicionamiento táctico muy por delante de cualquier confrontación.
- Cuando usted decide desafiar a otra compañía (o ejército), el cálculo, el análisis y el posicionamiento detallados dan lugar al triunfo. El cálculo insuficiente conduce a la derrota.
- Los líderes con habilidades para la guerra no permiten que una estrategia inhiba los contraataques creativos, ni que los mandos de los que están a distancia interfieran con las maniobras espontáneas en la situación inmediata.
- Cuando se obtiene una ventaja decisiva sobre un rival, los líderes con habilidades no presionan, sino que mantienen su posición y dan a sus rivales la oportunidad de rendirse o fusionarse; no permiten que aquellos que no tienen nada que perder dañen su fuerza.
- Los estrategas brillantes toman la delantera por medio de la ilusión, oscureciendo las áreas de confrontación importante, de tal manera que los oponentes dividan sus fuerzas tratando de defender muchas áreas. Crean la apariencia de confusión, temor o vulnerabilidad, de tal forma que el oponente sea conducido inútilmente a esta ilusión de ventaja.

Fuente: Adaptado de *The Art of War* y del sitio Web **http://www.ccs.neu.edu/home/thigpen/html/art_of_war.html.**

Toyota y Hyundai; General Electric y Westinghouse contra Siemens y Mitsubishi; Caterpillar y John Deere contra Komatsu; Goodyear contra Michelin, Bridgestone y Pirelli; Boeing contra Airbus. Sólo algunas industrias estadounidenses, como las de mobiliario, impresión, ventas al detalle, productos empacados para consumidores y la banca al detalle, no han sufrido grandes enfrentamientos por parte de los competidores extranjeros.

Las operaciones internacionales pueden ser tan sencillas como la exportación de un producto a un solo país extranjero, o tan compleja como la operación de instalaciones de manufactura, distribución y mercadotecnia en muchos países. Las empresas estadounidenses adquieren empresas extranjeras y forman empresas conjuntas con empresas extranjeras; estas últimas adquieren empresas estadounidenses y forman empresas conjuntas con empresas estadounidenses. Esta tendencia muestra una aceleración importante. El antiguo director general de AT&T, Robert Allen, expresó: "La frase *mercados mundiales* no es retórica vacía. Los competidores extranjeros están aquí y nosotros debemos estar allá." Muchas empresas estadounidenses se conformaron con el crecimiento del mercado interno y permanecieron ignorantes de los idiomas y culturas extranjeras; por ejemplo, Hershey Foods, el productor líder de chocolate en Estados Unidos, obtiene menos del 15% de sus ingresos totales fuera de ese país.

Ventajas y desventajas de las operaciones internacionales

Las empresas poseen muchas razones para formular e implantar estrategias que inicien, continúen o expandan su participación en las operaciones de negocios a través de las fronteras nacionales. Quizá la mayor ventaja es que estas empresas obtienen nuevos clientes para sus productos y servicios, aumentando, por tanto, sus ingresos. El incremento de los ingresos y las utilidades es un objetivo común de las empresas y representa, con frecuencia, una expectativa para los accionistas porque es una medida del éxito de la empresa.

Además de buscar el crecimiento, las empresas tienen las siguientes razones potencialmente ventajosas para iniciar, continuar y expandir las operaciones internacionales:

1. Las operaciones en el extranjero absorben la capacidad excesiva, reducen los costos por unidad y diseminan los riesgos económicos sobre un número mayor de mercados.
2. Las operaciones en el extranjero permiten a las empresas establecer instalaciones de producción de bajo costo en ubicaciones cercanas a las materias primas y a la mano de obra regional.
3. Los competidores en los mercados extranjeros no existen o la competencia puede ser menos intensa que en los mercados domésticos.
4. Las operaciones en el extranjero dan como resultado la reducción de los aranceles, la disminución de los impuestos y un trato político favorable en otros países.
5. Las empresas conjuntas permiten a las empresas aprender la tecnología, la cultura y las prácticas de negocios de otras personas, así como establecer contactos con clientes, proveedores, acreedores y distribuidores potenciales en países extranjeros.
6. Muchos gobiernos y países extranjeros ofrecen diversos incentivos para fomentar la inversión extranjera en ubicaciones específicas.
7. Las economías de escala se pueden lograr por medio de la operación en mercados mundiales más que por la operación únicamente en mercados domésticos. La producción a gran escala y las mejores eficiencias permiten mayores volúmenes de ventas y ofertas de precios más bajos.

El poder y el prestigio de una empresa que opera en mercados domésticos mejoran en forma significativa ante varios grupos de riesgo si la empresa compite a nivel mundial. El aumento del prestigio se traduce en un mayor poder de negociación entre acreedores, proveedores, distribuidores y otros grupos importantes.

Existen muchas otras desventajas potenciales al iniciar, continuar o expandir los negocios fuera de las fronteras nacionales. Un riesgo es la posibilidad de que las facciones nacionalistas confisquen las operaciones en el extranjero. Entre otras desventajas están las siguientes:

1. Las empresas confrontan diferentes fuerzas sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas, económicas y competitivas, a menudo poco comprendidas, cuando realizan operaciones de negocios a nivel internacional. Estas fuerzas dificultan la comunicación entre la empresa matriz y las subsidiarias.
2. Con frecuencia, las debilidades de los competidores en países extranjeros se sobrestiman y las fortalezas se subestiman. Las empresas tienen mayor dificultad para mantenerse informadas sobre el número y la naturaleza de los competidores cuando realizan operaciones de negocios a nivel internacional.
3. El lenguaje, la cultura y los sistemas de valores difieren entre los países, lo cual puede crear barreras para la comunicación y problemas en el manejo del personal.
4. Lograr la comprensión de organizaciones regionales como la Comunidad Económica Europea, el Área de Libre Comercio de América Latina, el Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo, y la Corporación de Finanzas Internacionales es difícil, pero necesaria, al llevar a cabo operaciones de negocios a nivel internacional.
5. El manejo de dos o más sistemas monetarios puede complicar las operaciones de negocios internacionales.
6. La disponibilidad, la profundidad y la confiabilidad de la información económica y de mercados en distintos países varían enormemente, al igual que las estructuras industriales, las prácticas de negocios, así como el número y la naturaleza de las empresas regionales.

CONCLUSIÓN

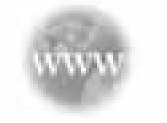
Todas las empresas poseen una estrategia, incluso si ésta es informal, poco estructurada y esporádica. Estas empresas se dirigen hacia algún lugar, pero, por desgracia, algunas no saben hacia dónde van. El viejo refrán: "si no sabes a dónde vas, ¡entonces ningún camino te llevará ahí!", acentúa la necesidad que tienen las empresas de usar los conceptos y las técnicas de la dirección estratégica. Un número cada vez mayor de empresas grandes y pequeñas, instituciones no lucrativas, instituciones gubernamentales y conglomerados multinacionales por igual llevan a cabo el proceso de dirección estratégica. El proceso de conferir poder a los gerentes y empleados posee beneficios casi ilimitados.

Las empresas deben realizar un abordaje activo más que reactivo en su industria y luchar por influir, anticipar e iniciar en vez de sólo responder a los acontecimientos. El proceso de dirección estratégica incorpora este enfoque para la toma de decisiones y representa un abordaje lógico, sistemático y objetivo para determinar la dirección de una empresa en el futuro. Los riesgos son, por lo general, demasiado altos para que los estrategas utilicen sólo su intuición al elegir entre cursos alternativos de acción. Los estrategas exitosos dedican tiempo a pensar en sus empresas, dónde se encuentran y qué quieren llegar a ser como organizaciones; entonces, implantan programas y políticas para desplazarse desde donde están hasta donde desean estar en un tiempo razonable.

Un hecho conocido y aceptado es que las personas y las empresas que planifican por anticipado tienen mayores posibilidades de convertirse en lo que desean ser, que aquéllas que no planifican en absoluto. Un buen estratega elabora y controla sus planes, mientras que un mal estratega nunca planifica y después trata de controlar al personal! Este texto proporciona las herramientas necesarias para llegar a ser un buen estratega.

El éxito en los negocios depende cada vez más de la oferta de productos y servicios que sean competitivos a nivel mundial y no sólo a nivel local. Si el precio y la calidad de los productos y servicios de una empresa no son competitivos con los de productos y servicios disponibles en cualquier parte del mundo, la empresa enfrentará pronto su desaparición del mercado. Los mercados mundiales se han vuelto una realidad en las áreas más remotas del mundo. Las empresas sienten la presión de los competidores mundiales a través de Estados Unidos, aun en pueblos pequeños; por ejemplo, casi la mitad de todos los automóviles vendidos en Estados Unidos son fabricados en Japón y Alemania.

Le invitamos a que visite el sitio Web de este libro ubicado en **www.pearsonedlatino.com/david** para que realice los ejercicios correspondientes a este capítulo.



TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Amenazas externas (p. 10)
Código de ética de negocios (p. 20)
Corporaciones multinacionales (p. 25)
Debilidades internas (p. 11)
Declaración de la visión (p. 9)
Declaraciones de la misión (p. 10)
Dirección estratégica (p. 5)
Empresas internacionales (p. 25)
Estrategas (p. 5)
Estrategias (p. 5)
Ética de negocios (p. 20)
Evaluación de la estrategia (p. 6)
Formulación de la estrategia (p. 5)
Fortalezas internas (p. 11)
Implantación de la estrategia (p. 6)
Intuición (p. 7)
Modelo de dirección estratégica (p. 13)
Objetivos a largo plazo (p. 11)
Objetivos anuales (p. 12)
Oportunidades externas (p. 10)
Otorgamiento de poder (p. 15)
País anfitrión (p. 25)
Planeación a largo plazo (p. 5)
Políticas (p. 13)
Proceso de dirección estratégica (p. 5)
Declaración de la visión, 9

PREGUNTAS DE REPASO

1. Explique por qué la política de negocios es denominada a menudo como “curso avanzado”.
2. Revise una de las lecturas sugeridas al final de este capítulo. Prepare un resumen por escrito de una página que incluya sus conceptos personales sobre el tema.
3. ¿Qué aspectos de la formulación de la estrategia piensa usted que requieran el mayor tiempo posible? ¿Por qué?
4. ¿Por qué la implantación de la estrategia es considerada a menudo como la etapa más difícil del proceso de dirección estratégica?
5. ¿Por qué es tan importante integrar la intuición y el análisis en la dirección estratégica?
6. Explique la importancia de una declaración de la visión y la misión.
7. Analice las relaciones entre los objetivos, las estrategias y las políticas.
8. ¿Por qué cree usted que algunos directores generales fracasan al aplicar un método de dirección estratégica a la toma de decisiones?
9. Analice la importancia de la retroalimentación en el modelo de dirección estratégica.
10. ¿De qué manera los estrategas garantizan que las estrategias se implanten con eficacia?
11. Proporcione un ejemplo de algún acontecimiento político reciente que haya cambiado la estrategia general de una empresa.
12. ¿Quiénes son los principales competidores de su colegio o universidad? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? ¿Cuáles son sus estrategias? ¿Qué tan exitosas son estas instituciones en comparación con su universidad?
13. Si usted fuera propietario de una empresa pequeña, ¿elaboraría un código de conducta ética? Si respondió de manera afirmativa, ¿qué variables incluiría? Si respondió en forma negativa, ¿cómo podría asegurarse de que sus empleados siguieran las normas éticas de negocios?
14. ¿Benefician los conceptos y las técnicas de dirección estratégica a las empresas extranjeras tanto como a las empresas domésticas? Justifique su respuesta.
15. ¿Cuáles cree que sean algunos de errores o riesgos potenciales al usar un abordaje de dirección estratégica en la toma de decisiones?
16. En su opinión, ¿cuál es el mayor beneficio de utilizar un abordaje de dirección estratégica en la toma de decisiones? Justifique su respuesta.
17. Compare la estrategia en los negocios con la estrategia militar.
18. ¿Cuál cree que sea la relación entre la ética personal y la ética de negocios? ¿Son o deberían ser lo mismo?
19. ¿Por qué es conveniente para todos los estudiantes de negocios estudiar dirección estratégica, puesto que la mayoría de ellos nunca llegará a ser un director general ni siquiera un gerente de alto nivel de una empresa importante?
20. Explique por qué los patrones de consumo se están volviendo similares a nivel mundial. ¿Cuáles son las implicaciones estratégicas de esta tendencia?
21. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de iniciar operaciones de exportación en un país extranjero?

REFERENCIAS

1. KEVIN MANEY, "The Net Effect: Evolution or Revolution?" *USA Today* (9 de agosto de 1999): B1.
2. PETER DRUCKER, *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices* (New York: Harper & Row, 1974): 611.
3. ALFRED SLOAN, hijo, *Adventures of the White Collar Man* (New York: Doubleday, 1941): 104.
4. Citado de, Eugene Raudsepp, "Can You Trust Your Hunches?" *Management Review* 49, núm. 4 (abril de 1960): 7.
5. STEPHEN HARPER, "Intuition: What Separates Executives from Managers," *Business Horizons* 31, núm. 5 (septiembre y octubre de 1988): 16.
6. RON NELSON, "How to Be a Manager," *Success* (julio y agosto de 1985): 69.
7. BRUCE HENDERSON, *Henderson on Corporate Strategy* (Boston: Abt Books, 1979): 6.
8. ROBERT WATERMAN, hijo, *The Renewal Factor: How the Best Get and Keep the Competitive Edge* (Nueva York: Bantam, 1987). Véase también *Business Week* (14 de septiembre de 1987): 100. Véase también, *Academy of Management Executive* 3, núm. 2 (mayo de 1989): 115.
9. JOHN PEARCE II y FRED DAVID, "The Bottom Line on Corporate Mission Statements," *Academy of Management Executive* 1, núm. 2 (mayo de 1987): 109.
10. LORRIE GRANT, "Grocery Chore No More," *USA Today* (21 de julio de 1999): p. B1.
11. SHIRLEY LEUNG, "Competition Heats Up Between Boston Market and KFC," *Wall Street Journal* (6 de noviembre del 2001): p. B4.
12. FRED R. DAVID, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 22, núm. 1 (febrero de 1989): 91.
13. JACK PEARCE y RICHARD ROBINSON, *Strategic Management,* 7ª. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2000): p. 8.
14. ANN LANGLEY, "The Roles of Formal Strategic Planning," *Long Range Planning* 21, núm. 3 (junio de 1988): 40.
15. BERNARD REIMANN, "Getting Value from Strategic Planning," *Planning Review* 16, núm. 3 (mayo y junio de 1988): 42.
16. G. L. SCHWENK y K. SCHRADER, "Effects of Formal Strategic Planning in Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis," *Entrepreneurship and Practice* 3, núm. 17 (1993): 53–64. Véase también, C. C. Miller y L. B. Cardinal, "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research," *Academy of Management Journal* 6, núm. 27 (1994): 1649–1665. Véase también, Michael Peel y John Bridge, "How Planning and Capital Budgeting Improve SME Performance," *Long Range Planning* 31, núm. 6 (octubre de 1998): 848–856. Véase también, Julia Smith, "Strategies for Start-Ups," *Long Range Planning* 31, núm. 6 (octubre de 1998): 857–872.
17. GORDON GREENLEY, "Does Strategic Planning Improve Company Performance?" *Long Range Planning* 19, núm. 2 (abril de 1986): 106.
18. Adaptado de: **www.mindtools.com/plreschn.html**.
19. Adaptado de: **www.des.calstate.edu/limitations.html** y **www.entarga.com/stratplan/purposes.html**.
20. DALE MCCONKEY, "Planning in a Changing Environment," *Business Horizons* (septiembre y octubre de 1988): 66.
21. R. T. LENZ, "Managing the Evolution of the Strategic Planning Process," *Business Horizons* 30, núm. 1 (enero y febrero de 1987): 39.
22. SAUL GELLERMAN, "Managing Ethics from the Top Down," *Sloan Management Review* (invierno de 1989): 77.
23. JOANN GRECO, "Privacy—Whose Right Is It Anyhow?" *Journal of Business Strategy* (enero y febrero del 2001): 32.
24. SAUL GELLERMAN, "Why 'Good' Managers Make Bad Ethical Choices," *Harvard Business Review* 64, núm. 4 (julio y agosto de 1986): 88.
25. DRUCKER, 462, 463.
26. GENE LACZNIAK; MARVIN BERKOWITZ; RUSSELL BROOKER y JAMES HALE, "The Ethics of Business: Improving or Deteriorating?" *Business Horizons* 38, núm. 1 (enero y febrero de 1995): 43.
27. FREDERICK GLUCK, "Taking the Mystique Out of Planning," *Across the Board* (julio y agosto de 1985): 59.

LECTURAS ACTUALIZADAS

AHLSTROM, DAVID; GARRY D. BRUTON y STEVEN S. Y. LUI, "Navigating China's Changing Economy: Strategies for Private Firms." *Business Horizons* 43, núm. 1 (enero y febrero del 2000): 5.

ALVAREZ, SHARON A. y JAY B. BARNEY, "How Entrepreneurial Firms Can Benefit from Alliances with Large Partners." *Academy of Management Executive* 15, núm. 1 (febrero del 2001): 139.

AMIT, R. y C. ZOTT, "Value Creation in E-Business." *Strategic Management Journal* 22, núm. 6–7 (junio y julio del 2001): 493.

BARNEY, JAY B, "Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes." *Academy of Management Journal* 26, núm. 1 (enero del 2001): 41.

BOSSIDY, LARRY, "The Job No CEO Should Delegate." *Harvard Business Review* (marzo del 2001): 46.

BOWMAN, E. H. y C. E. HELFAT, "Does Corporate Strategy Matter?" *Strategic Management Journal* 22, núm. 1 (enero del 2001): 1.

BRUSH, CANDIDA G.; PATRICIA G. GREENE y MYRA M. HART, "From Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resource Base."

Academy of Management Executive 15, núm. 1 (febrero 2001): 64.

CANNELLA, ALBERT, A., hijo y KENNETH STARKEY, "Donald Hambrick on Executives and Strategy." *Academy of Management Executive* 15, núm. 3 (agosto del 2001): 36.

CARPENTER, MASON A. y JAMES W. FREDICKSON, "Top Management Teams, Global Strategic Posture, and the Moderating Role of Uncertainty." *Academy of Management Journal* 44, núm. 3 (junio del 2001): 533.

CHAN, RICKY Y. K, "An Emerging Green Market in China: Myth or Reality?" *Business Horizons* 43, núm. 2 (marzo y abril del 2000): 55.

CHANG, S. J. y P. M. ROSENZWEIG, "The Choice of Entry Mode in Sequential Foreign Direct Investment." *Strategic Management Journal* 22, núm. 8 (agosto del 2001): 747.

CLEMONS, ERIC K. y JASON A. SANTAMARIA, "Maneuver Warfare: Can Modern Military Strategy Lead You to Victory?" *Harvard Business Review* (abril del 2002): 56.

DRUCKER, PETER F, "They're Not Employees, They're People." *Harvard Business Review* (febrero del 2002): 70.

FORD, CAMERON M. y DENNIS GIOIA, "Factors Influencing Creativity in the Domain of Managerial Decision Making." *Journal of Management* 26, núm. 4 (2000): 685.

GIBSON, KEVIN, "Excuses, Excuses: Moral Slippage in the Workplace." *Business Horizons* 43, núm. 6 (noviembre y diciembre del 2000): 65.

HARPER, STEPHEN C, "Timing—The Bedrock of Anticipatory Management." *Business Horizons* 43, núm. 1 (enero y febrero del 2000): 75.

HAYASHI, ALDEN M, "When to Trust Your Gut." *Harvard Business Review* (febrero del 2001): 59.

IRELAND, R. DUANE; MICHAEL A. HITT; S. MICHAEL CAMP y DONALD L. SEXTON, "Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth." *Academy of Management Executive* 15, núm. 1 (febrero del 2001): 49.

KELLY, EILEEN P. y HUGH C. ROWLAND, "Ethical and Online Privacy Issues in Electronic Commerce." *Business Horizons* 43, núm. 3 (mayo y junio del 2000): 3.

KOVACH, KENNETH A.; SANDRA J. CONNER; TAMAR LIVNEH; KEVIN M. SCALLAN y ROY L. SCHWARTZ, "Electronic Communication in the Workplace—Something's Got to Give." *Business Horizons* 43, núm. 4 (julio y agosto del 2000): 59.

KRAATZ, MATTHEW S. y JAMES H. MOORE, "Executive Migration and Institutional Change." *Academy of Management Journal* 45, núm. 1 (febrero del 2002): 120.

LI, ZHAN G. y NURIT GERY, "E-tailing—For All Products?" *Business Horizons* 43, núm. 6 (noviembre y diciembre del 2000): 49.

LYON, DOUGLAS W.; G. T. LUMPKIN y GREGORY G. DESS, "Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process." *Journal of Management* 26, núm. 5 (2000): 1055.

MINTZBERG, HENRY y CONSTANTINOS MARKIDES, "Henry Mintzberg and Constantinos Markides on Strategy and Management." *Academy of Management Journal* 14, núm. 3 (agosto del 2000): 31.

MOULSON, TOM y GEORGE SPROLES, "Styling Strategy." *Business Horizons* 43, núm. 5 (septiembre y octubre del 2000): 45.

PORTER, MICHAEL E., "Strategy and the Internet." *Harvard Business Review* (marzo del 2001): 62.

PRIEM, RICHARD L. y JOHN E. BUTLER, "Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research?" *Academy of Management Journal* 26, núm. 1 (enero del 2001): 22.

ROSEN, CHRISTINE MEISNER, "Environmental Strategy and Competitive Advantage: An Introduction." *California Management Review* 43, núm. 3 (primavera del 2001): 8.

ROWE, W. GLENN, "Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership." *Academy of Management Executive* 15, núm. 1 (febrero del 2001): 81.

SORCHER, MELVIN y JAME BRANT, "Are You Picking the Right Leaders?" *Harvard Business Review* (febrero del 2002): 78.

SOULE, EDWARD, "Managerial Moral Strategies—In Search of a Few Good Principles." *Academy of Management Review* 27, núm. 1 (enero del 2002): 114.

WALDMAN, DAVID A.; GABRIEL G. RAMIREZ; ROBERT J. HOUSE y PHANISH PURANAM, "Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty." *Academy of Management Journal* 44, núm. 1 (febrero del 2001): 134.

WEAVER, GARY R. y BRADLEY R. AGLE, "Religiosity and Ethical Behavior in Organizations: A Symbolic Interactionist Perspective." *Academy of Management Review* 27, núm. 1 (enero del 2002): 77.

YOFFIE, DAVID B. y MARY KWAK, "Playing by the Rules: How Intel Avoids Antitrust Litigation." *Harvard Business Review* (junio del 2001): 119.

CASO DE INTEGRACIÓN



AMERICAN AIRLINES 2002

Fred R. David
Francis Marion University

AMR
www.AA.com
www.amrcorp.com

PERSPECTIVA GENERAL

La línea aérea más grande del mundo, American Airlines (AMR), realiza 4 100 vuelos diariamente a 41 países, pero se encuentra en problemas. Al final del primer trimestre de 2002, AMR continúa viéndose afectada por los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001. La empresa matriz de AMR Investments, American Cargo, AMR Training Group, American Eagle y American Airlines mostró una disminución de su rentabilidad en 624 millones de dólares (13.1%), comparando los ingresos del primer trimestre con el correspondiente al año anterior, mientras que el ingreso neto de este periodo fue negativo, de 575 millones de dólares, comparado con un negativo de 43 millones de dólares el año anterior.

Además de la amenaza del terrorismo, el rendimiento escaso de AMR se debe también a una economía débil, a la disminución de los viajes aéreos tanto de negocios como de recreación, así como al incremento de la competencia en el precio de los boletos de avión . Según los informes, American Airlines pierde de 10 a 15 millones de dólares diarios. Su director general, Don Carty, denomina a esto "la peor crisis financiera en la historia de la empresa". Después del 11 de septiembre de 2001 y a principios de 2002, AMR ha:

- Reducido el número de vuelos en 20%.
- Eliminado del servicio y acelerado el retiro de algunos aviones.
- Recortado el gasto de capital en 2 500 millones de dólares durante el 2001 y 2002, en parte por medio del retraso de la entrega de 29 aviones solicitados a Boeing.
- Cerrado 105 centros para ir de vacaciones, seis Clubes Admiral y cinco Centros Platinum.
- Eliminado los alimentos y bebidas durante los vuelos.
- Despedido a 20 mil empleados.
- Preguntado por la aceptación de recortes de salarios voluntarios (la junta directiva y el director general se ofrecieron voluntariamente a trabajar sin sueldo).
- Solicitado y recibido ayuda gubernamental.
- Solicitado en préstamo alrededor de 800 millones de dólares en efectivo de la línea de crédito estadounidense.
- Solicitado en préstamo 200 millones de dólares adicionales a Wall Street, usando los aviones como garantía.

Fundada en 1982, AMR adquirió Trans World Airlines (TWA) en el 2001 y actualmente ofrece servicio de jet a más de 161 destinos en Norteamérica, Latinoamérica, el Caribe, Canadá, Europa y el Pacífico. American Airlines es una de las empresas de transporte de carga y de servicio postal más grande del mundo. Sus ingresos operativos provenientes de las operaciones extranjeras correspondieron al 28, 30 y 29% de los ingresos operativos totales de la empresa durante el 2001, 2000 y 1999, respectivamente.

ASUNTOS INTERNOS

Aviones

La edad promedio de los aviones de American Airlines es de 9.9 años, la cual es menor al promedio de 10.8 años correspondiente al 31 de marzo del 2001. La edad promedio de los aviones de American Eagle es de 6.6 años, mayor al promedio de 6.5 correspondiente al año pasado. Los aviones en operación de AMR hasta el 31 de marzo del 2002 son los siguientes:

AMERICAN AIRLINES

Avión	Número de aviones
Airbus A300-600R	34
Boeing 717-200	11
Boeing 727-200	15
Boeing 737-800	77
Boeing 757-200	150
Boeing 767-200	8
Boeing 767-200 Rango ampliado	21
Boeing 767-300 Rango ampliado	58
Boeing 777-200 Rango ampliado	42
Fokker 100	74
McDonnell Douglas MD-11	4
McDonnell Douglas MD-80	362
Total	717

AMERICAN EAGLE

Avión	Número de aviones
ATR 42	29
Embraer 135	40
Embraer 140	22
Embraer 145	56
Super ATR	42
Saab 340	66
Saab 340B Plus	25
Bombardier CRJ-700	3
Total	283

Centro y enlace

Todas las líneas aéreas cuentan con una operación de centro y enlace, la cual les permite el envío de la mayoría de sus pasajeros a través de una o más ubicaciones centralizadas con el propósito de reducir los costos. American Airlines opera cinco centros: Dallas/Fort Worth, Chicago O'Hare, Miami, St. Louis y San Juan Puerto Rico. Los dos competidores más grandes de AMR, Delta Airlines y United, tienen centros de operaciones en Dallas/Fort Worth y Chicago O'Hare, respectivamente. American Eagle atiende los mercados pequeños en Estados Unidos y envía a sus clientes a los centros de American Airlines. Esta línea aérea tiene contratos con otras tres líneas aéreas regionales denominadas American Connection, esto con la finalidad de ofrecer servicio de conexión a través de su centro en St. Louis.

Alianzas mundiales y códigos compartidos

Los aeropuertos situados fuera de Estados Unidos están sujetos a diversas regulaciones gubernamentales, las cuales cambian a menudo dependiendo de la relación entre el gobierno estadounidense y el gobierno extranjero. Una manera de limitar la expansión mundial de una línea aérea es establecer restricciones de espacio al exigir autorizaciones de despegue y aterrizaje. En la mayoría de los aeropuertos no domésticos, estas autorizaciones se requieren antes de que una línea aérea comience a ofrecer servicio. Puesto que una línea aérea no puede tener la seguridad de obtener las autorizaciones, puede quedar fuera de ciertos mercados. Las autorizaciones de despegue y aterrizaje se pueden comprar o negociar en ciertos países, pero algunos gobiernos extranjeros restringen la disponibilidad de espacio.

Para lograr el acceso a diferentes aeropuertos internacionales, AMR ha establecido alianzas con otras líneas aéreas para utilizar las instalaciones y las estrategias de mercadotecnia de unas y otras. Como muestra el cuadro 1, actualmente existen cinco alianzas importantes de líneas aéreas a nivel mundial: Star, apoyada por United Airlines y Lufthansa; Oneworld, vinculada con American Airlines y British Airways; Qualiflyer Group con 11 líneas aéreas como integrantes; la alianza SkyTeam que une a Delta con Air France; y Wings, que vincula a Continental, KLM y Northwest. Cada alianza incluye varias líneas aéreas secundarias. SkyTeam se perfila como una de las alianzas más fuertes de lo previsto. Aunque Delta perdió a Austrian Airlines, Sabena y Swissair, ganó a AeroMéxico y Korean Airlines. Star Alliance, que contaba con 15 integrantes a principios de 2002, es quizá la más fuerte del grupo.

AMR ha ingresado a programas de códigos compartidos con muchas líneas aéreas extranjeras y domésticas. Los códigos compartidos son acuerdos que permiten a una línea aérea poner su código de identificación en los vuelos de otra línea aérea. Las líneas aéreas que comparten códigos también coordinan otros aspectos de los viajes, como son las horas de conexión y la revisión del equipaje. Estas alianzas y programas de códigos compartidos han expandido mucho la red estadounidense en áreas donde la expansión por medio de fusiones o compras podría ser excesivamente costosa o imposible. American Airlines posee actualmente programas de códigos compartidos con Aer Lingus, Air Pacific, Alaska Airlines, Asiana Airlines, China Eastern Airlines, EVA Air, Finnair, Gulf Air, Hawaiian Airlines, Iberia, Japan Airlines, LanChile, LOT Polish Airlines, Qantas Airways, SNCF, TACA Group, el TAM Group, TAP Air Portugal, Thalys y Turkish Airlines. American Eagle también participa en programas de códigos compartidos con Continental, Delta, Midwest Express y Northwest; además, tiene convenios de códigos compartidos con algunos socios estadounidenses. Algunas de estas relaciones incluyen la reciprocidad entre American Airlines y los programas de viajero frecuente de otras líneas aéreas. Además, AMR espera implantar programas de códigos compartidos con Cathay Pacific Airways y Vietnam Airlines, estando pendiente la aprobación reguladora. En los próximos años, AMR espera desarrollar estos programas aún más y evaluar nuevas alianzas con otras líneas aéreas. El acuerdo de códigos compartidos más reciente de American Airlines es con Swissair.

CUADRO 1 **Alianzas de líneas aéreas**

Star Alliance	***Oneworld***	***Qualiflyer Group***	***SkyTeam***	***Wings***
http://www.star-alliance.com	**http://www.oneworldallance.com**	**http://www.qualiflyergroup.com**	**http://www.skyteam.com**	
Air Canada	Aer Lingus	Air Europe	AeroMexico	KLM
Air New Zeland	**American Airlines**	Air Liberte	Air France	Northwest
All Nippon Airways	British Airways	Air Littoral	Alitalia	Continental
Ansett Australia	Cathay Pacific Airways	Crossair	Czech Airlines	
Austrian Airlines	Finnair	**LOT Polish Airlines**	Delta Airlines	
British Midland	Iberia	Portugalia	Korean Air	
Lauda Air	LANChile	Sabena		
Lufthansa	Quantas Airways	Swissair		
Mexicana		TAP Air Portugal		
Scandinavian		Turkish Airlines		
Singapore Airlines		Volare Airlines		
Thai				
Tyrolean				
United Airlines				

Fuente: **www.AA.com**.

American Airlines y British Airways (BA), la línea aérea más grande de Europa, buscan inmunidad antimonopolio para una alianza que les permitiría cooperar más entre sí y les daría la habilidad para servir mejor a sus clientes. American Airlines y British Airways no han podido compartir códigos o integrar sus redes más allá de un nivel de mercado rudimentario. No es una sorpresa que todos los competidores importantes del mercado se hayan opuesto a la alianza. American Airlines y BA han insistido en que dicha alianza conduciría a acuerdos de "cielos abiertos" entre ambos países, lo cual daría como resultado la disminución de las regulaciones en sus operaciones. Sus opositores argumentan que el acuerdo sería anticompetitivo y dominaría el mercado del servicio aéreo entre Estados Unidos y el Reino Unido. Los reguladores gubernamentales en Estados Unidos y el Reino Unido están a punto de aprobar la alianza entre American Airlines y BA a mediados de 2002.

Estadísticas operativas

Los ingresos por pasajeros por millas (IPM) constituyen un indicador que mide el número total de pasajeros transportados por las líneas aéreas de la industria, multiplicado por el número de millas de vuelo. Air Transport Association (ATA), un grupo de comercio industrial, recopila las cifras del IPM mensualmente. Para la industria en conjunto, los IPM disminuyeron 7.7% en el 2001, lo que corresponde a 561 300 millones de dólares. Esto contrasta con la tasa de crecimiento a diez años de la industria que es del 4%.

Los asientos disponibles por milla (ADM) es un indicador que mide el número total de asientos de la flota activa, multiplicado por el número de millas de vuelo, ya sea para una línea aérea individual o para toda la industria. ATA compila mensualmente una cifra correspondiente a toda la industria. Los cambios en el ADM dependen de la inclusión de aviones en la flota de la industria, la mezcla de asientos del avión, el espacio entre asientos y de la rapidez con que la industria regresa su avión entre vuelos. Los ADM de las grandes líneas aéreas sumaron un total de 795 200 millones de dólares en el 2001, lo que corresponde a una disminución de 4.4% del total del año 2000. Dicha disminución refleja el gran número de vuelos retirados del servicio después de los ataques terroristas del 11 de septiembre, así como las acciones que American Airlines y United emprendieron para eliminar asientos con la finalidad de ofrecer más espacio para las piernas.

Los ingresos domésticos por asiento disponible por milla (IADM) de AMR disminuyeron 15.4% en el primer trimestre de 2002. Los IADM internacionales de la empresa disminuyeron 10.6% debido a una reducción de los IADM del 14.1% en viajes a Europa, una reducción del 11.9% en viajes a Latinoamérica y un incremento del 9% en viajes al Pacífico en el Lejano Oriente. Los ingresos por pasajes de American Eagle disminuyeron 13.8%, mientras que los ingresos de American Cargo declinaron 23.9% en el primer trimestre de 2002; sin embargo, debido a problemas con el sindicato laboral, los desembolsos de AMR por sueldos, salarios y prestaciones aumentaron 19.1% en dicho trimestre.

El factor de carga, recopilado mensualmente por ATA, es un indicador que mide el porcentaje de la capacidad de asientos disponibles ocupados por pasajeros. Se calcula como un porcentaje de los asientos de una sola línea aérea o de todos los asientos de la industria. Una vez que el factor de carga de AMR supera su punto de equilibrio, los márgenes de las utilidades aumentan en forma drástica ya que un porcentaje mayor de los ingresos aumentados se refleja en el resultado final del informe financiero. El factor de carga se calcula también dividiendo los ingresos de pasajeros por millas (IPM) de una línea aérea entre su total de asientos disponibles por milla (ADM).

El cuadro 2 presenta las estadísticas operativas de American Airlines (excluyendo a TWA) y American Eagle para los años 2001, 2000 y 1999, terminadas el 31 de diciembre.

El cuadro 3 muestra las estadísticas operativas de American Airlines (excluyendo a TWA) y American Eagle del 31 de marzo del 2002 y del 31 de marzo del 2001.

Mercadotecnia

Los gastos de publicidad de AMR fueron de 202, 221 y 206 millones de dólares en el 2001, 2000 y 1999, respectivamente. El comercial más reciente de la empresa promueve la nueva característica

CUADRO 2 Estadísticas operativas anuales de AMR

	2001	*2000*	*1999*
AMERICAN AIRLINES			
Ingresos por pasajeros por millas (IPM) (en millones de dólares)	106 224	116 594	112 067
Asientos disponibles por milla (en millones de dólares)	153 035	161 030	161 211
Toneladas de carga por millas (en millones de dólares)	2 058	2 280	2 068
Factor de carga de pasajeros	69.4%	72.4%	69.5%
Factor de carga de equilibrio	78.1%	65.9%	63.8%
Rendimiento de los ingresos por pasajero por milla (centavos de dólar)	13.28	14.06	3.14
Ingresos por pasajeros por asientos disponibles por milla (centavos de dólar)	9.22	10.18	9.13
Rendimiento de los ingresos de carga por tonelada por milla (centavos de dólar)	0.24	31.31	30.70
Gastos operativos por asientos disponibles por milla (centavos de dólar)	1.14	10.48	9.50
Operación de aviones al final del año	712	717	697
AMERICAN EAGLE			
Ingresos por pasajeros por millas (en millones de dólares)	3 725	3 731	3 371
Asientos disponibles por milla (en millones de dólares)	6 471	6 256	5 640
Factor de carga de pasajeros	57.6%	59.6%	59.8%
Operación de aviones al final del año	276	261	268

Fuente: **www.AA.com**.

CUADRO 3 Estadísticas operativas trimestrales de AMR

	Marzo 31, 2002	*Marzo 31, 2001*
AMERICAN AIRLINES		
Ingresos por pasajeros por milla (IPM) (en millones de dólares)	27 817	26 452
Asientos disponibles por milla (en millones de dólares)	40 089	38 977
Toneladas de carga por milla (en millones de dólares)	463	549
Factor de carga de pasajeros	87.4%	68.2%
Factor de carga de equilibrio	87.1%	65.4%
Rendimiento de los ingresos por pasajero por milla (centavos de dólar)	12.52	14.88
Ingresos por pasajeros por asientos disponibles por milla (centavos de dólar)	8.69	10.10
Rendimiento de los ingresos de carga por tonelada por milla (centavos de dólar)	28.74	31.68
Gastos operativos por asientos disponibles por milla (centavos de dólar)	11.30	11.26
Consumo de combustible (galones, en millones de dólares)	745	743
Precio del combustible por galón (centavos de dólar)	61.2	87.6
Precio del combustible por galón, excluyendo los impuestos en combustible (centavos de dólar)	61.7	82.0
Operación de aviones al final del periodo	852	719
AMERICAN EAGLE		
Ingresos por pasajeros por millas (en millones de dólares)	919	860
Asientos disponibles por milla (en millones de dólares)	1 567	1 588
Factor de carga de pasajeros	58.6%	54.2%
Operación de aviones al final del periodo	283	267

Fuente: **www.AA.com**.

de los vuelos de AMR: "más espacio dentro del avión". Una herramienta de mercadotecnia clave de AMR, el programa de viajero frecuente AAdvantage, fue creada para fomentar la lealtad de los pasajeros, otorgando premios a los viajeros por su preferencia continua. AAdvantage es el programa de este tipo más importante en Estados Unidos y sus miembros ganan créditos por volar en American Airlines, American Eagle y otras líneas aéreas participantes o utilizando los servicios de otras empresas participantes en el programa, incluyendo hoteles, empresas de renta de automóviles y emisores de tarjetas de crédito bancarias. American Airlines vende créditos en millas y servicios relacionados a otras empresas que participan en el programa.

American Airlines ha formado una alianza de mercadotecnia con America Online para ofrecer millas AOL AAdvantage. Las millas se obtienen por medio de los servicios que AOL tiene o promueve y también se intercambian por productos de venta al detalle a través de AOL. Los integrantes del programa adquieren millas también de hoteles y empresas de renta de automóviles, así como al participar en empresas de servicios financieros y de ventas al detalle. Los premios incluyen servicios para viajeros, actualizaciones, renta de automóviles, servicios especiales y ventas al detalle.

La competencia de precios es un arma clave de mercadotecnia que las líneas aéreas usan comúnmente para obtener una mayor participación en el mercado de la recreación. Las diferencias en tarifas de sólo pocos dólares convencen a los viajeros de elegir una línea aérea en vez de otra o realizar sus viajes de otro modo. Para atraer a los turistas, las líneas aéreas anuncian grandes tarifas de descuento. Los analistas esperan que las tarifas aumenten en forma moderada en el 2002 por arriba de los niveles de 2001, cuando la industria y la economía mejoren posteriormente en el año, una mejoría que debe ayudar a estimular la demanda.

La industria de las líneas aéreas distribuye boletos a través de agentes de viajes; sin embargo, reserva también vuelos de manera directa por medio de empleados de las líneas y vía Internet. Los agentes de viajes generan entre el 70 y 80% del total de las reservaciones de las líneas aéreas. Alrededor de 135 mil agentes de viajes y 29 mil agencias de viajes operan en Estados Unidos. Estas cifras han disminuido debido a un ambiente operativo más difícil, pues las líneas han reducido sus comisiones y la competencia por Internet se ha incrementado.

Las comisiones que se pagan a los agentes de viajes varían de una línea a otra. A finales de 2001, la mayoría de las principales líneas aéreas, incluyendo a AMR, bajaron sus tasas de comisión al 5% de las tarifas, con un tope de 20 dólares en las tarifas domésticas de viajes redondos (y un tope de 100 dólares en tarifas internacionales); anteriormente, la tasa de comisión era del 8% de la tarifa con un tope de 50 dólares. Como se podría esperar, este cambio condujo a una reducción brusca en el pago de comisiones en el último trimestre del año, que debe continuar en el 2002 conforme la reducción produzca su efecto. Las comisiones totales pagadas en el 2001 representaron alrededor del 4% de los costos de la industria de las líneas aéreas, por debajo del 6.2% correspondiente al 2000 y del 10.9% correspondiente a 1993. Los agentes de viajes venden la mayoría de los boletos para viajar por American Airlines y American Eagle.

Comercio electrónico

Aún en busca de maneras de reducir los costos, las líneas aéreas han abrazado con entusiasmo los "viajes sin boleto", es decir, la práctica de expedir boletos electrónicos o e-tickets a sus clientes. Los boletos electrónicos se reservan de manera tradicional, por medio de una agente de viajes o directamente a través de la línea aérea, aunque no se emite ningún boleto en papel. En vez de eso, los pasajeros obtienen pases de abordar en el mostrador del aeropuerto o de una máquina dispensadora automatizada que se activa con una tarjeta de crédito o una tarjeta de viajero frecuente. En la actualidad, los boletos electrónicos representan cerca del 50% de todos los boletos, aunque Southwest expide 75% de sus boletos en forma electrónica. Según United Airlines, la expedición de boletos electrónicos cuesta sólo 50 centavos de dólar por boleto, en comparación con los 8 dólares por cada boleto de papel, porque elimina 14 procedimientos de procesamiento y contabilidad. Gran parte de los ahorros se debe a no tener que enviar por correo los boletos reales. Los viajeros obtienen un recibo y su itinerario vía fax o correo electrónico, o recogen estos documentos en el aeropuerto.

El auge creciente de las compras de viajes a través de Internet, junto con las bajas comisiones que requieren los proveedores de viajes por Internet, han ocasionado que disminuyan de manera importante los costos de distribución de American Airlines. Esta línea aérea ha establecido acuerdos con varios sitios Web que ofrecen viajes, como Travelocity.com, Expedia.com, Hotwire.com, Priceline.com y Orbitz; sin embargo, el sistema de distribución por Internet propio de American Airlines, www.AA.com, sigue siendo el fundamento de la estrategia de comercio electrónico de AMR, la cual continúa expandiendo las capacidades de AA.com. No sólo es posible planear y reservar vuelos en línea, sino también contar con información disponible sobre las condiciones del vuelo tanto en línea como por e-mail a su teléfono. AA.com intenta ser la fuente integral de la planeación, organización y ventas de viajes para los consumidores. AMR ofrece recursos de viajes en línea, como mapas, y asistencia para los que reservan hoteles y automóviles utilizando los íconos correspondientes. El sitio AA.com ofrece consejos para viajar, noticias y otro tipo de información sobre viajes aéreos en su Travel Information Center. AA.com recibió más de 10 millones de visitas al mes durante 2001. Además, más de 1.5 millones de consumidores reciben correos electrónicos de Net SAAver de American Airlines cada semana, los cuales ofrecen información sobre ventas, descuentos especiales y programas de American Airlines. La comisión base por ventas a través de proveedores de viaje por medio de Internet es menor que a través de agencias de viajes tradicionales.

Orbitz ocupa el tercer lugar en reservaciones de viajes en línea, por debajo de Expedia y Travelocity. Este sitio muestra todos el inventario de líneas aéreas, incluyendo las tarifas especiales de descuento por Internet. En este momento, no todas las líneas aéreas participan en todos los sistemas de reservación por computador (SRC), y no todos los agentes de viajes en línea se suscriben a todos los SRC. En la actualidad, alrededor de 45 líneas aéreas han requerido el servicio de Orbitz, incluyendo a AMR (Southwest Airlines no hace negocios con Orbitz, Expedia ni Travelocity). Orbitz ofrece tarifas más bajas que las de otros agentes de viajes en línea porque reduce al máximo sus comisiones, las cuales corresponden con frecuencia al 3.5% de la tarifa. Travelocity y Expedia poseen un total del 30% del mercado de reservaciones de viajes aéreos en línea.

Ambiente natural y responsabilidad social

AMR fue la primera línea aérea en adoptar los principios CERES (www.ceres.org), los cuales requieren una evaluación anual propia sobre la capacidad de la empresa para abordar los problemas ambientales, como la reducción y la eliminación de basura, la conservación y restauración del ambiente y el compromiso de la gerencia. La Environmental Protection Agency identifica a AMR como una parte potencialmente responsable (PPR) en el Operating Industries, Inc. Superfund Site, en California. AMR es considerada también una PPR en el Beede Waste Oil Superfund Site, en New Hampshire. Tanto American Airlines como American Eagle tienen un problema de contaminación en el Aeropuerto Internacional de Miami (AIM), el cual financia los costos de restauración por medio de cuotas de aterrizaje y diversos métodos de recuperación de costos.

AMR y Executive Airlines, junto con otros arrendatarios del Aeropuerto Internacional Luis Muñoz Marin, en San Juan de Puerto Rico, han sido consideradas como PPR de reclamos ambientales en dicho aeropuerto. American Eagle Airlines, Inc. ha recibido la notificación de su responsabilidad potencial ante la ley de Nueva York por un sitio de desechos peligros inactivo, ubicado en Poughkeepsie, Nueva York.

AMR ha recibido muchos premios por su compromiso con la diversidad. En el 2001 recibió reconocimientos y premios de parte de *Equal Employment Magazine, Hispanic Magazine,* el Women's Business Enterprise Nacional Council, la Gay Financial Network y el Gay and Lesbian Values Index.

Problemas de combustibles

Las operaciones en las líneas aéreas exigen inmensas cantidades de energía; en el 2001, los costos de combustible representaron alrededor 14.9% del total de gastos de las líneas aéreas. Una de las pocas ventajas para la industria después del 11 de septiembre ha sido la disminución en los

costos del combustible. En diciembre del 2000, el gas avión doméstico alcanzó un costo máximo de 91 centavos de dólar por galón, es decir, un costo 45% mayor que el registrado el año anterior. Durante todo el 2000, el costo promedio del combustible fue de 78.7 centavos de dólar por galón, lo cual representa un incremento del 52% respecto a 1999. En el 2001, aun antes de los ataques, una combinación de precios más bajos del petróleo crudo, un consumo reducido y una sobreproducción de petróleo ayudó a disminuir el precio del combustible. En agosto del 2001, los precios del gas avión cayeron a 76.5 centavos de dólar por galón. Después de los ataques, la demanda reducida de gasolina disminuyó aún más el precio. El gas avión doméstico llegó a 66.0 centavos de dólar por galón en noviembre del 2001 y siguió descendiendo hasta principios del 2002.

AMR cuenta con un programa de ahorro de combustible en el que se encuentra el gas avión, el aceite lubricante y el intercambio de crudo y contratos que le permiten optar para protegerse en contra de los aumentos en los precios del gas avión, ya que esto ha tenido el efecto de reducir el costo promedio por galón de la empresa. Durante el 2001 y el 2000, el programa de ahorro de combustible redujo el gasto de combustible de la empresa en 29 y 545 millones de dólares, respectivamente. Con el propósito de reducir el impacto del incremento potencial de precios del combustible en el 2002, AMR ha establecido un ahorro aproximado del 40% de sus requerimientos estimados de combustible para este año. Con base en el uso de combustible estimado, AMR calcula que un incremento del 10% en el precio por galón de combustible daría como resultado un aumento aproximado del gasto en gas avión de 169 millones de dólares en el 2002. El cuadro 4 muestra los costos y el consumo de combustible de AMR desde 1999 hasta el 2001.

Problemas financieros

Los cuadros 5 y 6 presentan las declaraciones de ingresos y los estados financieros de AMR de los años 2001 y 2000, respectivamente. Los gastos de capital de AMR en el 2001 sumaron un total de 3 600 millones de dólares en comparación con 3 700 millones de dólares en el 2000, y 3 500 millones de dólares en 1999. En el 2001, AMR recibió la entrega de 26 aviones Boeing 737-800, 13 aviones Boeing 777-200ER y 16 aviones Boeing 757-200. AMR Eagle recibió la entrega de 15 aviones Embraer 140, siete aviones Embraer 135, seis aviones Embraer 145 y un avión Bombardier CRJ-700. Estos gastos fueron financiados principalmente a través de hipotecas aseguradas y endeudamiento. Diez aviones Boeing 737-800 fueron financiados por medio de transacciones de ventas y arrendamiento y, como resultado, AMR recibió alrededor de 352 millones de dólares en efectivo. Los ingresos provenientes de las ventas de equipo y bienes, así como otras inversiones de 401 millones de dólares, incluyeron los ingresos recibidos por la entrega de cinco aviones McDonnell Douglas MD-11 a FEDEC.

A finales del 2001, AMR estableció un contrato con Boeing para la entrega de aviones, retrasos, sustituciones y pedidos de aviones adicionales limitados. Como resultado directo de este contrato, las cantidades de los compromisos de AMR para adquirir aviones en el 2002 y el 2003 se han reducido en un total de 700 millones de dólares. Después de este contrato, a finales de 2001, AMR tenía compromisos para adquirir los siguientes aviones: 47 Boeing 737-800, 14 Boeing 777-200ER, nueve Boeing 767-300ER, siete Boeing 757-200, 124 jets regionales Embrear y 24 aviones Bombardier CRJ-700. Las entregas de todos los aviones se prolongaban hasta el 2008.

CUADRO 4 **Costo del combustible de AMR**

Año	*Galones consumidos (en millones de dólares)*	*Costo total (en millones de dólares)*	*Costo promedio por galón (en centavos de dólar)*
1999	3 084	1 696	55.0
2000	3 197	2 495	78.1
2001	3 461	2 888	81.4

Fuente: **www.AA.com.**

CUADRO 5 **Corporation-Estados consolidados de las operaciones (en millones, excepto cantidades por acción)**

	31 de diciembre		
	2001	*2000*	*1999*
INGRESOS			
Pasajero-American Airlines	$15 780	$16 394	$14 724
AMR Eagle	1 378	1 452	1 294
Cargo	662	721	643
Otros ingresos	1 143	1 136	1 069
Total de ingresos operativos	$18 963	$19 703	$17 730
GASTOS			
Sueldos, salarios y prestaciones	$8 032	$6 783	$6 120
Gas avión	2 888	2 495	1 696
Depreciación y amortización	1 404	1 202	1 092
Cuotas de aterrizaje y otras rentas	1 197	999	942
Mantenimiento, materiales y reparaciones	1 165	1 095	1 003
Comisiones para los agentes	835	1 037	1 162
Rentas de aviones	829	607	630
Servicio de alimentos	778	777	740
Otros gastos operativos	3 695	3 327	3 189
Cargos especiales, subsidios gubernamentales estadounidenses netos	610	–	–
Total de gastos operativos	$21 433	$18 322	$16 574
Ingreso operativo (pérdida)	(2 470)	1 381	1 156
OTROS INGRESOS (GASTOS)			
Ingresos por intereses	110	154	95
Gastos por intereses	(538)	(467)	(393)
Interés capitalizado	144	151	118
Ingresos diversos netos	(2)	68	30
Total de otros ingresos	(286)	(94)	(150)
Ingreso (pérdida) por la continuación de operaciones antes de descontar los impuestos y las pérdidas extraordinarias	(2 756)	1 287	1 006
Beneficios derivados de la declaración de impuestos	(994)	508	350
Ingresos (pérdidas) de por la continuación de operaciones antes de una pérdida extraordinaria	(1 762)	779	656
Ingresos de operaciones discontinuas y aplicaciones netas de impuestos e intereses minoritarios	–	43	265
Ganancias sobre las ventas de operaciones discontinuas, aplicación neta de los impuestos	–	–	64
Ingresos (pérdidas) anteriores a una pérdida extraordinaria	(1 762)	822	985
Pérdida extraordinaria neta de los impuestos aplicables	–	(9)	–
Ganancias netas (pérdidas)	$ (1 762)	$813	$985
Ganancias (pérdidas) aplicables a las utilidades de las acciones comunes (pérdida) por acción	$ (1 762)	$813	$985
Básico			
Ingreso (pérdida) por la continuación de operaciones	$ (11.43)	$5.20	$4.30
Operaciones descontinuadas	–	0.30	2.16
Pérdida extraordinaria	–	(0.07)	–
Ingresos netos (pérdidas)	$ (11.43)	$5.43	$6.46
Diluidos			
Ingresos (pérdida) por operaciones continuas	$ (11.43)	$4.81	$4.17
Operaciones descontinuadas	–	0.27	2.09
Pérdida extraordinaria	–	(0.05)	–
Ingresos netos (pérdida)	$ (11.43)	$5.03	$6.26

Fuente: **www.AA.com**.

CUADRO 6 **AMR Corporation-Estados financieros consolidados (en millones de dólares, excepto acciones y valor a la par)**

	31 de diciembre	
	2001	*2000*
ACTIVOS		
ACTIVOS DISPONIBLES		
Efectivo	$120	$89
Inversiones a corto plazo	2 872	2 144
Pagarés, menos el complemento de cuentas incobrables (2001—$52; 2000—$27)	1 414	1 303
Inventarios, menos el complemento por obsolescencia (2001—$383; 2000—$332)	822	757
Impuestos diferidos	790	695
Otros activos disponibles	522	191
Total de activos disponibles	6 540	5 179
EQUIPO Y PROPIEDADES		
Equipo de vuelo, al costo	21 707	20 041
Menos la depreciación acumulada	6 727	6 320
	14 980	13 721
Compra depósitos para el equipo de vuelo	929	1 700
Otro equipo y propiedad, al costo	4 202	3 639
Menos la depreciación acumulada	2 123	1 968
Subtotal	2 079	1 671
	17 988	17 092
EQUIPO Y PROPIEDAD BAJO ARRENDAMIENTOS DE CAPITAL		
Equipo de vuelo	2 658	2 618
Otro equipo y propiedad	163	159
Subtotal	2 821	2 777
Menos la amortización acumulada	1 154	1 233
Subtotal	1 667	1 544
OTROS ACTIVOS		
Costos por la adquisición de rutas y operaciones aeroportuarias y derechos de arrendamiento de puertas de embarque, menos la amortización acumulada (2001—$556; 2000—$498)	1 325	1 143
Fondo de comercio, menos la amortización acumulada (2001—$110; 2000—$83)	1 392	385
Otros	3 929	870
	6 646	2 398
TOTAL DE ACTIVOS	$32 841	$26 213
PASIVOS Y VALORES DE RENTA VARIABLE DE LOS ACCIONISTAS		
PASIVOS CIRCULANTES		
Cuentas por cobrar	$1 785	$1 267
Sueldos y salarios acumulados	721	955
Pasivos acumulados	1 471	1 276
Pasivo de tráfico aéreo	2 763	2 696
Pagos de la deuda a largo plazo	556	569
Obligaciones disponibles bajo arrendamientos de capital	216	227
Total de pasivos disponibles	7 512	6 990
Deuda a largo plazo, menos pagos vencidos	8 310	4 151
Obligaciones bajo arrendamiento de capital, menos obligaciones disponibles	1 524	1 323

CUADRO 6 **AMR Corporation-Estados financieros consolidados (en millones de dólares, excepto acciones y valor a la par) (*continuación*)**

	31 de diciembre	
	2001	*2000*
PASIVOS Y VALORES DE RENTA VARIABLE DE LOS ACCIONISTAS (*continúa*)		
OTROS PASIVOS Y CRÉDITOS		
Impuestos diferidos	1 627	2 385
Ingresos diferidos	520	508
Beneficios de jubilación	2 538	1 706
Otros pasivos y créditos diferidos	5 437	1 974
TOTAL	$10 122	$6 573
COMPROMISOS Y CONTINGENCIAS DE LOS VALORES DE RENTA VARIABLE DE LOS ACCIONISTAS		
Acciones preferentes-20 millones de acciones autorizadas; ninguna emitida	–	–
Acciones comunes-un dólar de valor a la par; 750 millones de acciones autorizadas; 182,278,766 acciones emitidas	182	182
Capital remunerado adicional	2 865	2 911
Acciones de la Tesorería al costo: 2001—27,794,380; 2000—30,216,218	(1 716)	(1 865)
Otras pérdidas integrales acumuladas	(146)	(2)
Ingresos retenidos	4 188	5 950
TOTAL	5 373	7 176
Total de pasivos y de valores de renta variable de los accionistas	$32 841	$26 213

Fuente: **www.AA.com**.

Los pagos futuros de toda la flota de aviones, incluyendo las cantidades estimadas por la elevación de precios, se aproximarán a 1 300 millones de dólares en el 2002, 1 700 millones de dólares en el 2003, 1 200 millones de dólares en el 2004 y un total de 1 900 millones de dólares del 2005 al 2008. Los compromisos financieros de AMR que deberán pagarse en el 2002 y el 2003 son los siguientes:

NATURALEZA DEL COMPROMISO (EN MILLONES DE DÓLARES)

	2002	**2003**
Pagos de arrendamientos operativos por obligaciones con aviones e instalaciones (*)	$1 336	$1 276
Compromisos firmes con aviones	1 300	1 700
Deuda a largo plazo (**)	556	296
Obligaciones de arrendamiento de capital (**)	326	243
Total de obligaciones y compromisos	$3 518	$3 515

Fuente: AMR's 2001 *Annual Report*.

AMR ha anunciado que retirará del servicio a su flota restante de aviones Boeing 717-200 en junio del 2002 y su flota de aviones Boeing 727-200 en mayo del 2003. AMR acordó vender sus aviones McDonnell Douglas MD-11 a FedEx Corporation (FedEx), completando la entrega en el tercer trimestre del 2002. Los diez aviones McDonnell Douglas DC-10 se arriendan actualmente a Hawaiian Airlines, Inc. (Hawaiian), pero después del término del contrato de arrendamiento con Hawaiian, AMR ha aceptado vender estos aviones a FedEx. Las entregas comenzaron a principios del 2002. AMR ofrece activamente en el mercado sus aviones restantes fuera de operación y no considera el regreso de éstos a sus operaciones.

Problemas laborales

En el 2001, AMR inició negociaciones con la Allied Pilot Association (APA). El contrato entre AMR y APA limita el número de ASM y las horas de vuelo de las líneas aéreas regionales de AMR cuando sus pilotos están de permiso. American Eagle sigue aceptando jets regionales ordenados con anterioridad. Esto dará como resultado que se alcance el límite de ASM en el primer semestre del 2002, lo que requerirá que se tomen acciones para cumplir con el límite. AMR trabaja con sus socios regionales para tener la seguridad de que estén en conformidad con esta condición. Para lograr ese fin, American Eagle reduce el número de ASM volados por sus líneas aéreas, además de: 1) la eliminación de asientos de sus aviones Saab y ATR; 2) la reducción del número de aviones de propulsión turbo; y 3) la disminución de la frecuencia de los vuelos o su retiro de varias rutas a través de su red.

La Association of Flight Attendants (AFA), la cual representa a los sobrecargos de los aviones de Eagle, llegó a un acuerdo con American Eagle, efectivo para el 2 de marzo de 1998, en el que se estipulaba que todos los sobrecargos de los aviones de American Eagle estuvieran cubiertos por un solo contrato. El acuerdo estaría sujeto a modificaciones a partir del 2 de septiembre del 2001; sin embargo, las partes decidieron iniciar las negociaciones de modificación del acuerdo en marzo del 2001 y aún se encuentran en negociaciones directas. Los demás sindicatos de empleados de las líneas aéreas de American Eagle están cubiertos por acuerdos independientes con la Transport Workers Union, efectivos para el 28 de abril de 1998 y sujetos a modificaciones hasta el 28 de abril del 2003.

PROBLEMAS EXTERNOS

En el 2001, las pérdidas de la industria de las líneas aéreas alcanzaron un nivel record de 1 100 millones de dólares y la mayoría de las líneas aéreas estadounidenses ahora enfrentan una crisis de liquidez severa, poseen grandes responsabilidades en nuevas deudas y han llegado al tope de sus líneas de crédito. Los inversionistas están cada vez más preocupados por la estabilidad financiera de las líneas aéreas reflejada en sus estados financieros, en especial tras el colapso de Enron Corporation; por ejemplo, AMR Corporation terminó el 2001 con una deuda total de 16 100 millones de dólares y una deuda en proporción al capital total del 76%, ambas mucho más altas que a finales del 2000. US Airways tuvo también un importante incremento de su deuda, la cual sumó un total de 3 700 millones de dólares a finales del 2001 y una deuda en proporción al capital total muy por arriba del 100%. La más reciente línea aérea estadounidense en solicitar protección contra la bancarrota fue Midway Airlines, la cual recurrió a dicha protección el 13 de agosto del 2001. Un mes después, Midway anunció que cesaría sus operaciones en forma permanente (liquidación).

La mayor parte de las líneas aéreas estadounidenses, en situación de emergencia desde el 11 de septiembre del 2001, recortaron tanto su capacidad (despegues y aterrizajes programados) como su personal. Según la ATA, las líneas aéreas domésticas cesaron a 80 300 empleados después del 11 de septiembre. AMR y United estuvieron a la cabeza al despedir a 20 mil empleados cada una, seguidas por US Airways (11 mil), Northwest Airlines Corp. (10 mil) y Continental Airlines Inc. (8 500). De las líneas aéreas importantes, sólo Southwest Airlines y Alaska Air Group Inc. no anunciaron despidos. United terminó el 2001 como líder de la industria en términos de ingresos por pasajeros por milla, pero estaba muy por detrás de AMR en términos de ingresos por pasajeros.

Standard & Poor's calcula que la industria de las líneas aéreas estadounidenses obtuvieron ingresos estimados en 116 500 millones de dólares en el 2001, una declinación del 10% en relación con los ingresos de 129 500 millones de dólares que la industria registró en el 2000. Alrededor del 72% de este total deriva de los pasajes. Los ingresos restantes provinieron de las ventas de vuelos para transporte de carga y correo; los ingresos obtenidos de los programas de viajero frecuente sumaron otros 35 900 millones de dólares. Los viajes domésticos representan alrededor del 79% de los ingresos por pasajeros, mientras que los viajes internacionales representan alrededor del 21%.

Competidores

Las líneas aéreas están sometidas a una intensa competencia, la cual conduce con frecuencia a la reducción excesiva de precios y a márgenes escasos de ganancias. La línea aérea doméstica más

importante en el 2001, de acuerdo a sus ingresos, fue American Airlines, una unidad de AMR Corp. American Airlines registró ingresos operativos de casi 19 mil millones de dólares en el 2001 (incluyendo a su unidad American Eagle), lo que equivale al 16% del total de ingresos de la industria. United Airlines, una unidad de UAL Corp., ocupó el segundo lugar con ingresos de 16 100 millones de dólares (alrededor del 14%), seguida por Delta Airlines Inc., con 13 900 millones de dólares (alrededor del 12%). En cuanto al tráfico, según la información del DOT (en inglés, Department of Transportation), las diez líneas aéreas más importantes registraron un cálculo de 590 mil millones de RMP en el 2001. United fue la número uno, alcanzando 116 600 millones de RPM; AMR ocupó el segundo lugar, con 108 400 millones de RPM, seguida por Delta con 97 300 millones de RPM.

AMR enfrenta una intensa competencia de otras líneas aéreas, incluyendo Alaska Airlines, America West Airlines, Continental Airlines, Delta, Northwest Airlines, Southwest Airlines, United y US Airways, así como de sus líneas aéreas regionales afiliadas. De las nueve líneas aéreas más importantes, sólo Southwest anunció haber obtenido ganancias en el 2001. Southwest ganó 511 millones de dólares en el 2001, una disminución del 19% respecto a la ganancia de 627 millones de dólares que la empresa anunció en el 2000. Southwest fue la única línea aérea que mantuvo su capacidad y su nómina intactas después del 11 de septiembre, un logro posible debido a los altos niveles de eficiencia de la línea aérea, la estructura operativa de bajo costo y un programa de rutas rentable. Southwest continua siendo rentable en el 2002.

AMR compite también con empresas de transporte aéreo y de carga, así como con automóviles, autobuses y el sistema ferroviario Amtrak. El gobierno estadounidense subsidia en parte las tarifas de Amtrak (a esta empresa se le exigió que lograra su autosuficiencia para el 2 de diciembre del 2002). Aunque Amtrak opera algunas rutas de grandes distancias, sus pasajeros la utilizan para rutas con un promedio de 450 km de distancia. Los viajes en autobús entre ciudades, aunque son más populares que el ferrocarril, raras veces compiten con los viajes aéreos porque el viaje típico en autobús es sólo de 225 km.

Las líneas aéreas compiten en forma activa entre sí tanto en servicio como en precio; para los viajeros de negocios, la frecuencia y la confiabilidad de los vuelos son esenciales; los programas de viajero frecuente, el servicio de alimentos y otras comodidades son también importantes. Las líneas aéreas pequeñas, que no pueden obtener puertas de embarque durante temporadas altas, tienen dificultad para atraer a los viajeros de negocios.

Problemas de seguridad

Aunque el gobierno de Estados Unidos otorgó a la federación la responsabilidad de la vigilancia de la seguridad en todos los aeropuertos desde el 17 de febrero del 2002, los costos de seguridad de las líneas aéreas han aumentado en forma drástica desde el año pasado. La seguridad actualmente incluye desde asegurar todas las puertas de las cabinas de mando hasta la apertura de líneas de seguridad adicionales para eliminar el retraso ocasionado por los requisitos de vigilancia más estrictos. Ahora las líneas aéreas deben revisar todas las maletas en busca de explosivos, o asegurarse de que cada maleta dentro de un avión corresponda a un pasajero sentado en dicho vuelo; estos dos requisitos son costosos y exigen tiempo. Para finales del 2002, todas las maletas registradas tendrán que pasar a través de un equipo especializado para detección de bombas, con un costo superior a un millón de dólares y cuyas existencias son escasas en la actualidad. Aunque es necesario para garantizar la seguridad de los pasajeros y eliminar los temores, estos gastos reducirán las utilidades de las líneas aéreas en un futuro cercano.

A partir del 1 de febrero del 2002, todas las líneas aéreas cobran una cuota de servicio de seguridad de 2.50 dólares cada vez que alguien aborde un avión; esta cuota es entregada al gobierno para pagar el mejoramiento en las medidas de seguridad. Además, el gobierno podría exigir a las líneas la entrega de una cantidad similar a la cantidad que las líneas aéreas pagaron por la revisión de pasajeros y sus equipajes en el 2000. Después de eso, dicha cuota se podría determinar con base en la participación en el mercado de la línea aérea.

El Federal Air Marshall Program, puesto en marcha después de los ataques del 11 de septiembre, ha estado rodeado de mucho silencio. Este programa, operado por la Federal Aviation Administration (FAA), despliega equipos armados de expertos en seguridad y especialmente entrenados, tanto en vuelos domésticos como en vuelos internacionales. Aunque el número total

de agentes y sus itinerarios se mantienen sin conocerse, la FAA dice que ha tomado medidas para incrementar en forma drástica el número de agentes en los vuelos.

Servicios de Jets regionales

Los servicios de jets regionales han crecido con rapidez en años recientes. La Regional Air Service Initiative (RASI), institución que vigila estas operaciones, calculó que a finales del 2001 alrededor de 800 jets regionales operaban en Estados Unidos; en 1997 había sólo 137. RASI informa que 946 jets regionales están en pedido firme o condicional, mientras que 1 193 unidades están en opción de venta. Esto implica que el crecimiento futuro de los jets regionales será importante. La flota regional total del país, incluyendo los aviones de propulsión turbo, era de 2 300 aviones a principios del 2002, un total que permaneció relativamente sin cambios durante los dos años anteriores.

Más de una docena de nuevas líneas aéreas de tarifas bajas opera en la actualidad y media docena más se encuentran en etapa de planificación. JetBlue Airways, que representa la mayor amenaza para la estabilidad de precios de la industria desde la aparición de Southwest Airlines, comenzó a despegar desde el Aeropuerto Internacional Kennedy de la ciudad de Nueva York en febrero del 2000. JetBlue está bien capitalizada, utiliza jets nuevos y flamantes y ha generado factores de carga elevados desde su inauguración.

Los jets regionales han recibido el crédito de lograr que los viajeros dejen sus automóviles, autobuses y trenes y viajen en avión. Según Bombardier, los jets regionales se utilizan para complementar el servicio regional existente (44%), crear un nuevo servicio regional sin escalas (33%), reemplazar el servicio de jets de las líneas principales (15%) y sustituir el servicio de aviones de propulsión turbo (8%). El jet regional, con costos de compras y operativos bajos, ha transformado los mercados de recorridos cortos, abandonados anteriormente por las grandes líneas aéreas, en destinos viables. El jet regional ofrece también una mayor comodidad y alcance que el avión de turbo propulsión, pues recorre rutas de 2 000 km, superiores a 2 300 millas náuticas en algunos casos, mientras que la mayoría de los aviones de hélice se confinan a vuelos de 500 km o menos.

Los socios regionales de las grandes líneas aéreas utilizan los jets regionales para ofrecer un servicio fuera de las horas pico, cuando la demanda es insuficiente para garantizar un vuelo lleno. Los jets regionales son rentables para dicho servicio porque su punto de equilibrio corresponde a un factor de carga del 50%, mientras que el de los grandes aviones es del 63%. Al ofrecer un servicio continuo de esta manera, una línea aérea será atractiva para los viajeros de negocios, que constituyen el 70% de los pasajeros de jets regionales. Los jets regionales, que presentan un aumento en su capacidad de pasajeros (70 o más asientos) y su alcance, se utilizan con mayor frecuencia no sólo para llevar pasajeros a los aeropuertos centrales, sino también para competir contra las líneas aéreas que usan aviones de gran tamaño.

Después de reconocer el valor de los jets regionales, las principales líneas aéreas han realizado acciones para incrementar su control sobre tales empresas; muchas han adquirido la propiedad parcial o total de líneas de jets con una presencia regional sólida. Entre las principales líneas aéreas, Delta es quizá la más atractiva en el mercado regional. A principios del año 2000, Delta adquirió Comair, cuya flota está integrada en su totalidad por jets regionales y Atlantic Southeast Airlines (ASA). AMR es propietaria de la línea aérea regional más importante, American Eagle, que es la sociedad de cartera de Executive Airlines, Flagship Airlines, Simmons Airlines y Wings West Airlines. La FAA pronostica que la flota de aviones regionales de Estados Unidos será de 2 500 para el 2006, superior a los 2 300 aviones regionales existentes en el 2002.

Todos los contratos de pilotos contienen cláusulas de alcance que establecen la definición (alcance) de las tareas de un piloto y que estipulan cuáles tareas realizarán y cuáles no. Estas cláusulas, incluidas en los contratos laborales, limitarán en forma grave la habilidad de algunas líneas aéreas para participar en el auge del mercado de jets regionales; por ejemplo, American Eagle puede volar jets regionales, pero su cláusula de alcance limita a este tipo de avión a 45 asientos o menos. En abril del 2000, el contrato de los nuevos pilotos de US Airways dobló a 70 el número de jets regionales que la línea aérea podía operar; sin embargo, la empresa desearía operar 400 jets. Delta Airlines puede operar tantos jets regionales como desee, con la condición de que ninguno

tenga más de 70 asientos. En marzo del 2000, Delta solicitó casi 400 jets regionales, con un valor de 10 mil millones de dólares. Aunque esta acción permitiría a la línea aérea tener una participación sólida en las operaciones regionales, Delta quizá adquirió también para sí misma algunos problemas laborales, ya que sus principales pilotos insisten en limitar el uso de jets regionales de la línea aérea.

Las únicas líneas aéreas cuyos contratos no tienen limitaciones en el uso de aviones son Continental Airlines (la cual vuela jets regionales a través de sus líneas afiliadas a Continental Express, de propiedad exclusiva), Alaska Air, America West y Southwest. Todas las líneas aéreas que incluyen cláusulas de alcance restrictivo en los contratos de sus pilotos intentan eliminarlas cuando estos contratos deben ser renovados, con la finalidad de obtener una mayor flexibilidad respecto al vuelo de jets regionales. Muchos observadores consideran que el segmento mayor que surge en el mercado de jets regionales son los aviones de 70 a 100 asientos, que justo ahora comienzan a salir de las líneas de montaje; sin embargo, los pilotos de las principales líneas aéreas, cuyos salarios son más altos que los de pilotos de líneas regionales, están preocupados de que las líneas afiliadas regionales que operan estos jets más grandes desplacen sus rutas.

Tecnología y problemas relacionados con Internet

La industria de los viajes aéreos es una industria de capital, mano de obra y tecnología intensivos. A pesar del enorme tamaño y del potencial comercial de Internet, la cantidad exacta de viajes aéreos que se reservan en línea es difícil de conocer. Júpiter Communications, empresa de investigación con base en Nueva York y que abarca la industria cibernética de consumo, calcula que el porcentaje de boletos aéreos vendidos en línea será del 11% para el 2003, superior al 7% calculado en el 2001. Forrester Research, empresa de investigación tecnológica cuyas oficinas generales se encuentran en Cambridge, Massachussets, calcula que el total de las reservaciones de viajes en línea (que incluyen cruceros, hoteles y empresas de renta de automóviles, así como viajes aéreos) será de 29 mil millones de dólares para el 2003, por arriba de los 14 200 millones de dólares correspondientes al 2001.

Southwest Airlines ha sido durante años líder de la industria en esta área, obteniendo 40% de sus ingresos de la venta por Internet. El secreto de Southwest consiste en ofrecer a los clientes un boleto gratis de viaje redondo por cada cuatro boletos de igual denominación reservados a través de su sitio Web. America West realiza alrededor del 12% de sus negocios en línea, mientras que Continental Airlines y United son las líneas aéreas de vanguardia con sólo 3 y 4%, respectivamente.

El atractivo de Internet para las líneas aéreas es aparente. Un sitio Web comercial puede permanecer abierto para los negocios las 24 horas, los siete días a la semana; este sitio Web permite a una línea aérea reducir el número de agentes de servicio al cliente, debido a que se requieren mucho menos empleados para dar información sobre los vuelos. Southwest Airlines informó en el 2002 que cada reservación por Internet tenía para ellos un costo de alrededor de un dólar, mientras que una reservación por medio de un agente de viajes le costaba entre seis y ocho dólares. Los boletos reservados a través de los propios agentes de Southwest cuestan varios dólares; de hecho, un gran incentivo para que las líneas aéreas distribuyan boletos vía Internet es el hecho de que dichas transacciones les permiten eliminar las comisiones de los agentes de viajes.

Una desventaja es que el Internet podría perjudicar a las líneas aéreas al volver a los viajeros muy sensibles al precio. Las líneas aéreas deben responder con rapidez para igualar los descuentos en pasajes de sus competidores, pues las tarifas aéreas cambian a gran velocidad y el Internet mantiene a los clientes al tanto de dichas tarifas; en consecuencia, el margen de las tarifas que las líneas aéreas en competencia pueden cobrar en una misma ruta es excesivamente reducido.

Globalización

Mientras que las líneas aéreas estadounidenses aún ven los mercados internacionales como un camino para el crecimiento, la lentitud de los mercados de Asia y el Pacífico no ha permitido que dicho crecimiento se materialice en años recientes. Los viajes internacionales, que se definen como vuelos que se realizan entre Estados Unidos y otro país, abarcan tanto a los viajes de negocios

como a los de recreación. Según la ATA, los viajes internacionales representaron el 11.4% de los abordajes de las líneas aéreas estadounidenses en el 2001, en comparación con el 11% en el año 2000. Puesto que la duración del vuelo promedio es casi cuatro veces mayor para los vuelos internacionales que para los domésticos, los primeros generan un nivel de ingresos excesivamente alto: 20.8% de los ingresos totales de la industria provenientes de pasajes en el 2000 (disponible posteriormente) y 20.4% de los ingresos totales provenientes de pasajes en 1999.

Muchos países extranjeros consideran que el incremento de la competencia entre líneas aéreas es una forma de incrementar el turismo y el comercio porque reduce el costo de los viajes aéreos. Los países como China, con líneas aéreas controladas, se han mostrado más renuentes a participar en acuerdos de libre comercio que los países con sistemas de aviación comercial de propiedad privada. A principios del 2002, alrededor de 97 países firmaron acuerdos con Estados Unidos, siendo Sri Lanka el país más reciente en firmar en noviembre del 2001. No todos estos acuerdos de aviación permiten una competencia libre, pero todos se mueven de manera decidida en esa dirección, ofreciendo una desregulación en etapas. Estos acuerdos permiten la reducción de las regulaciones económicas, la posibilidad ilimitada de que las líneas aéreas internacionales compartan sus códigos, la formación de alianzas y, por lo menos, derechos de propiedad parcial.

La Unión Europea (UE) se opone al abordaje sistemático que hace Estados Unidos a la desregulación de las líneas aéreas. En vez de eso, apoya la negociación de un solo acuerdo bilateral entre Estados Unidos y la Unión Europea, así como la eliminación de tratados de aviación individual entre Estados Unidos y los países europeos. La Corte Europea de Justicia emitirá una resolución final en el 2002.

Negocios antes que placer

La industria de las líneas aéreas ha convertido al mundo comercial en un gran mercado. Muchas personas de negocios usan los vuelos para realizar viajes de ventas, visitar fábricas lejanas y asistir a convenciones de negocios. Puesto que los viajes de negocios se programan con frecuencia siete días antes del vuelo, los viajeros de negocios acostumbran pagar la tarifa total, ya sea en clase turista o en primera clase. Estos viajeros son relativamente insensibles al precio porque sus empresas pagan la cuenta; sin embargo, estas empresas se han vuelto más conscientes de los costos en los últimos años, ya que las tarifas de negocios han aumentado mucho más rápido que las tarifas de recreación.

Las líneas aéreas buscan en forma activa a los viajeros de negocios. Muchos aviones grandes tienen secciones de clase empresarial diseñadas con asientos amplios y servicio de alimentos de primera. En fechas recientes, las líneas aéreas han expandido sus secciones de clase empresarial. Las líneas aéreas compiten por los pasajeros de negocios ofreciendo prioridad en el registro, manejo expedito del equipaje, salas de espera lujosas en aeropuertos y comodidades durante el vuelo como fax, teléfono y contactos eléctricos para recargar las computadoras portátiles. Para atraer a esta clase de viajeros, las líneas aéreas deben proporcionar viajes frecuentes, un desempeño en puntualidad confiable y niveles de seguridad elevados.

En contraste con el viajero de negocios, el viajero en busca de recreación es muy sensible al precio. Las tarifas más baratas, como resultado de la desregulación, permiten a las personas de todo tipo viajar en avión para visitar a amigos y parientes distantes o tomar vacaciones con mayor frecuencia. Los viajeros en busca de recreación obtienen tarifas de descuento en dos formas. En primer lugar, las tarifas bajas están disponibles para los individuos que reservan sus vuelos por lo menos con 21 días de anticipación; en segundo lugar, existen tarifas con grandes descuentos que están disponibles (principalmente a través de Internet) unos cuantos días antes de la salida. Por lo general, los viajeros en busca de recreación postergan sus planes de viaje hasta que haya una oferta en las tarifas. El resultado de estos patrones es que, durante cortos periodos, los viajes de recreación pueden ser erráticos, aunque, a largo plazo, son más cíclicos que los viajes de negocios, pues aumentan y disminuyen con los sentimientos de los consumidores y los niveles de ingresos disponibles.

Carga y cocteles

Todos los aviones de pasajeros tienen también la capacidad de llevar carga, pero la mayor parte del flete es transportado en amplios aviones contenedores a grandes distancias. Las principales líneas aéreas transportan más correo y carga en el espacio que se encuentra bajo la cabina de pasajeros que

las líneas aéreas regionales o de enlace. Las líneas aéreas de pasajeros consideran el transporte de carga como un producto derivado de su negocio principal, y cobran tarifas de descuento en comparación con las que cobran las líneas especializadas en el transporte de carga aéreo. La falta de una fuerza de ventas que impulse este negocio hace que las líneas aéreas acepten a menudo el flete sólo de unos cuantos remitentes. Algunas líneas aéreas, que tienen más demanda de carga que espacio para transportarla, arriendan aviones de carga para sus clientes. Entre las líneas aéreas de pasajeros, Northwest generó los mayores ingresos por el transporte de carga en el 2001, equivalentes a 715 millones de dólares. Esto representó cerca del 7% de los ingresos de la línea aérea en el 2001. La carga y el correo representaron en conjunto sólo el 3.7% de los ingresos totales de la industria en el 2001.

Además de los ingresos por tarifas y flete, las líneas aéreas generan ingresos por la venta de bebidas alcohólicas durante el vuelo y de diversas comodidades y servicios. La "otra" categoría de ingresos incluye también el ingreso obtenido de los programas internacionales de códigos compartidos. En vuelos de grandes distancias, la mayor parte de las líneas aéreas ofrecen teléfono, cajeros electrónicos (CE), fax y servicios de televisión y entretenimiento a cambio de un pago. Algunos vuelos internacionales ofrecen incluso juegos de apuestas en video. Aunque dichas ventas suplementarias rinden márgenes elevados, representan una porción relativamente pequeña de los ingresos de la industria.

Sindicatos laborales

La mano de obra es el gasto principal de la industria de las líneas aéreas, correspondiente al 48% de los costos totales en el 2001, muy por arriba del 34.9% en el 2000. Los costos de la mano de obra deben disminuir en forma brusca tanto en una base absoluta y como un porcentaje de los ingresos en el 2002. Las líneas aéreas despidieron a más de 80 mil empleados a finales del 2001, y negocian concesiones con la mayoría de los sindicatos para que las ayuden con la recesión actual.

Los empleos se dividen en varios gremios: tripulaciones de vuelo (pilotos e ingenieros), sobrecargos, servicio terrestre (incluyendo a los maleteros), despachadores, mantenimiento y servicio al cliente (reservaciones y abordajes). La mayor parte de los empleados de líneas aéreas pertenecen a uno entre una docena de sindicatos importantes. Entre los sindicatos más grandes están la Association of Flight Attendants, la Allied Pilots Association y la International Association of Machinists and Aerospace Workers. En un momento dado, media docena o más contratos podrían estar en negociación.

La reestructuración de la Fuerza Aérea Estadounidense (la principal, aunque no la única, fuente de pilotos experimentados) reduce el número de pilotos disponibles para volar aviones civiles. La disminución resultante de pilotos calificados ha conducido a obtener enormes beneficios en los contratos recientes del sindicato de pilotos; por ejemplo, en octubre del 2000, los pilotos de United ganaron un convenio de cuatro años que les otorgaba un aumento de salarios del 23.8% retroactivo a abril de ese año, con un incremento adicional del 4.5% para cada uno de los años subsecuentes. El contrato impulsó a los pilotos de United hasta la cima de la escala de pagos de la industria. Las contribuciones a la pensión durante el primer año aumentaron del 1% del pago con el antiguo contrato al 11% con el nuevo contrato.

Para atraer nuevos pilotos a sus filas, las principales líneas aéreas reclutan a pilotos de menor sueldo en las líneas aéreas regionales. Las líneas aéreas esperan aliviar también la escasez apelando al congreso para que aumente la edad de jubilación obligatoria de 60 a 65 años. A menos que esto suceda, el pago a los pilotos continuará experimentando una elevación. Además, puesto que el pago a los pilotos establece el patrón para otros sindicatos gremiales en la industria, el descontento de la mano de obra aumentará conforme otros trabajadores exijan porcentajes comparables en sus propios aumentos de sueldo.

Regulación

La regulación federal de las tarifas y mercados de las líneas aéreas domésticas finalizó con el Airline Deregulation Act de 1978; sin embargo, el DOT y su agencia afiliada, la FAA, continúa regulando la industria respecto a la seguridad, la mano de obra, los procedimientos operativos, las

condiciones de los aviones y los niveles de emisión. La International Civil Aviation Organization (ICAO), entidad afiliada a las Naciones Unidas, propone normas relacionadas con los niveles de ruido, aunque éstas no responsabilizan legalmente a ningún país a menos que el país esté formalmente de acuerdo con ellas.

CONCLUSIÓN

Standard & Poor's considera que existen pocas probabilidades de que se establezcan acuerdos de fusiones futuras entre algunas de las líneas aéreas más importantes de Estados Unidos. Debido a la capacidad excesiva de la industria, los estados financieros debilitados y los altos niveles de deuda, los analistas consideran que las principales líneas aéreas intentarán reducir la capacidad, conservar el efectivo y restaurar la rentabilidad antes de tratar de adquirir otras empresas. La drástica recesión de la industria después del 11 de septiembre del 2001 ha centrado la atención de la gerencia en la restauración de la rentabilidad de la industria más que en las fusiones; sin embargo, la fusión de American y TWA se completó en diciembre del 2001 y ahora existen líneas aéreas que podrían ser adquiridas a precios de oportunidad.

La industria de las líneas aéreas tiene costos fijos extremadamente altos. Cuando los ingresos declinan, los gastos permanecen casi constantes. Cuando existe una disminución gradual del tráfico de pasajeros, la gerencia tiene tiempo para reducir los costos de manera paulatina. Sin embargo, después del 11 de septiembre del 2001, la declinación gradual debida a una recesión económica se convirtió en una caída estrepitosa. AMR y otras líneas aéreas se encuentran ahora en una posición financiera endeble. La supervivencia de AMR depende de un plan estratégico eficaz.

Al parecer, ocurrirán cambios drásticos en la industria de las líneas aéreas, ya que los factores de carga de la industria están muy por debajo de los factores de carga de equilibrio de la industria. Las reducciones de la capacidad y los despidos de empleados no han revertido las pérdidas continuas, por lo que se deben tomar otras medidas. ¿Debe AMR eliminar más rutas? ¿Cuántas debe eliminar? Si AMR elimina demasiadas rutas, perderá los ingresos necesarios. Si no elimina las suficientes, entonces los costos fijos elevados podrían hundir a la empresa. Las decisiones sobre las rutas se dificultan porque no es fácil determinar cuándo una ruta volverá a ser rentable, pues una ruta que pierde dinero se puede volver rentable al siguiente trimestre. Si la capacidad se reduce demasiado, AMR no contará con la infraestructura (aviones, espacios, puertas de embarque, personal) para ofrecer servicio si la demanda aumenta

Quizá AMR debe ver la situación actual como una oportunidad de crecimiento y aprovechar el fracaso de otras líneas aéreas. ¿Debe AMR expandir sus rutas conforme otras líneas aéreas abandonan las suyas, y comprar aviones mientras otras líneas aéreas venden aviones? El director general de AMR, Donald Carty, anunció en abril del 2002 que AMR recontratará alrededor de 4 500 empleados para finales del año. También anunció, en junio del 2002, que AMR dará servicio de Boston a Puerto Príncipe, Haití, y a Turku y Caicos Islands en el Caribe; de igual manera dará servicio desde Nueva York a Grand Cayman, y hace poco incluyó un nuevo servicio sin escalas de Nueva York a Tokio.

AMR, con pérdidas anuales y un endeudamiento en miles de millones de dólares, está en serios problemas. El tráfico de AMR disminuyó otro 15.9% en abril del 2002 sobre una reducción de la capacidad del 13.3%. Sin un plan estratégico definido y una implantación exitosa, AMR perecerá y miles de personas perderán sus empleos. Entonces, los terroristas, quienes detestan el nombre American de cualquier forma, podrían reclamar otra victoria si AMR fracasa. Desarrolle un plan estratégico definido para el director general de AMR, Donald Carty.

REFERENCIAS

1. AMR's 2001 *Annual Report.*
2. Partes de esta sección han sido tomadas de S&P Airline *Industry Surveys,* 28 de marzo del 2002. Utilizado con autorización de S&P.

EJERCICIOS PRÁCTICOS

EJERCICIO PRÁCTICO 1A ▶

Análisis de la estrategia para American Airlines (AMR)

PROPÓSITO

El propósito de este ejercicio es proporcionarle experiencia para identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de una empresa. Esta información es vital para crear y seleccionar estrategias alternativas.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Identificar lo que usted considera como las mayores oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de AMR. En una hoja de papel anote estos factores clave bajo diferentes títulos. Exponga cada factor en términos específicos.

Paso 2 Por medio del debate en clase, compare sus listas de factores externos e internos con las creadas por otros estudiantes. Agregue a sus listas otros factores obtenidos durante el debate. Guarde esta información para usarla en ejercicios posteriores.

EJERCICIO PRÁCTICO 1B ▶

Elaboración de un código de ética de negocios para American Airlines (AMR)

PROPÓSITO

El ejercicio le proporciona experiencia para elaborar un código de ética de negocios. La investigación se condujo para examinar los códigos de ética de negocios de importantes empresas de servicio y manufactura en Estados Unidos. Las 28 variables siguientes se encontraron en una muestra de más de 80 códigos de ética de negocios. Las variables se presentaron en orden de mayor a menor frecuencia; así, la primera variable: "realice negocios respetando todas las leyes", fue la más incluida en los documentos de muestra; "las armas de fuego están prohibidas en el trabajo" fue la menos incluida:

1. Realice negocios respetando todas las leyes.
2. Los pagos con propósitos fuera de la ley están prohibidos.
3. Evite realizar actividades externas que perjudiquen sus obligaciones.
4. Cumpla con todas las regulaciones comerciales y antimonopolio.
5. Cumpla con las reglas y controles contables.
6. Los sobornos están prohibidos.
7. Mantenga la confiabilidad de los registros.
8. Participe en actividades comunitarias y políticas.
9. Proporcione productos y servicios de excelente calidad.
10. Sea ejemplo de integridad personal.
11. No propague información falsa o errónea.
12. Lleve a cabo sus obligaciones asignadas con sus mejores habilidades.
13. Conserve los recursos y proteja al ambiente.
14. Cumpla con las normas de seguridad y salud.
15. El acoso racial, étnico, religioso y sexual está prohibido.
16. Informe a su gerente sobre actividades deshonestas o ilegales.
17. Haga declaraciones verdaderas de los productos en los anuncios publicitarios.
18. Tome decisiones sin considerar las ganancias personales.
19. No utilice las propiedades de la empresa para beneficio personal.
20. Demuestre cortesía, respeto, honestidad y justicia.
21. Las drogas ilegales y el alcohol están prohibidos en el trabajo.

22. Maneje bien las finanzas personales.
23. Los empleados son responsables de los recursos de la empresa.
24. Muestre una buena asistencia y puntualidad.
25. Siga las directrices de los supervisores.
26. No utilice un lenguaje insultante.
27. Utilice una vestimenta de negocios.
28. Las armas de fuego están prohibidas en el trabajo.[1]

INSTRUCCIONES

Paso 1 En una hoja de papel escriba un código de ética de negocios para AMR. Incluya todas las variables que considere adecuadas para los negocios de AMR. Limite su documento a cien palabras o menos.

Paso 2 Lea su código de ética en clase. Comente por qué incluyó o no ciertas variables.

Paso 3 Explique por qué no es suficiente tener un código de ética para garantizar el comportamiento ético en la empresa. ¿Qué más se requiere?

REFERENCIAS

1. Donald Robin, Michael Giallourakis, Fred R. David y Thomas E. Moritz, "A Different Look at Codes of Ethics." *Business Horizons* 32, núm. 1 (enero y febrero de 1989): 66–73.



La ética de espiar a los competidores

PROPÓSITO

Este ejercicio le proporciona una oportunidad de debatir asuntos éticos y legales en clase relacionados con métodos que se utilizan en muchas empresas para espiar a sus competidores. La recopilación y el uso de información sobre los competidores es un área estratégica de la gerencia que las empresas japonesas realizan con mayor habilidad que las empresas estadounidenses.

INSTRUCCIONES

En una hoja de papel escriba del número uno al 18. Indique si considera que cada una de las 18 actividades para espiar a los competidores es ética o deshonesta y legal o ilegal. Escriba la letra E para ética y D para deshonesta, así como la letra L para legal y la letra I para ilegal, en cada actividad. Compare sus respuestas con las de sus condiscípulos y analice cualquier diferencia:

1. La compra de la basura de los competidores.
2. Examinar los productos de los competidores.
3. Realizar visitas a la fábrica de los competidores de manera anónima.
4. Contar los camiones que salen de las plataformas de carga de los competidores.
5. Estudiar fotografías aéreas de las instalaciones de los competidores.
6. Analizar los contratos laborales de los competidores.
7. Analizar los anuncios de empleo de los competidores.
8. Interrogar a los clientes y compradores sobre las ventas de productos de los competidores.
9. Infiltrarse en las operaciones de negocios de clientes y competidores.
10. Interrogar a los proveedores sobre el nivel de manufactura de los competidores.
11. Usar a los clientes para que compren ofertas falsas.
12. Animar a los clientes clave para que revelen información competitiva.

13. Interrogar a los antiguos empleados de los competidores.
14. Entrevistar a los consultores que hayan trabajado con los competidores.
15. Contratar gerentes clave que trabajen para los competidores.
16. Conducir entrevistas de trabajo engañosas para que los empleados de los competidores revelen información.
17. Enviar ingenieros a juntas comerciales para interrogar a los empleados técnicos de los competidores.
18. Interrogar a empleados potenciales que trabajaron para los competidores.

EJERCICIO PRÁCTICO 1D ▶

Planeación estratégica para mi universidad

PROPÓSITO

Los factores externos e internos son las bases fundamentales de las estrategias que las empresas formulan e implantan. Su colegio o universidad enfrenta muchas oportunidades y amenazas, y posee muchas fortalezas y debilidades internas. El propósito de este ejercicio es ilustrar el proceso para identificar los factores externos e internos importantes.

Las influencias externas incluyen las tendencias en las áreas siguientes: económica, social, cultural, demográfica, ambiental, tecnológica, política, legal, gubernamental y competitiva. Entre los factores externos están la disminución del número de alumnos graduados de bachillerato, los cambios de la población, las relaciones comunitarias, el aumento de la competencia entre colegios y universidades, el incremento del número de adultos que regresan a la universidad, la disminución del apoyo de instituciones locales, estatales y federales, así como el aumento del número de estudiantes extranjeros que asisten a universidades estadounidenses.

Entre los factores internos de un colegio o universidad se encuentran el profesorado, los estudiantes, el personal, los alumnos de generaciones previas, los programas deportivos, las instalaciones físicas, los jardines, el mantenimiento, las residencias para estudiantes, la administración, la obtención de fondos, los programas académicos, el servicio de alimentos, el estacionamiento, la bolsa de trabajo, los clubes, las asociaciones estudiantiles y las relaciones públicas.

INSTRUCCIONES

Paso 1 En una hoja de papel escriba cuatro títulos: oportunidades externas, amenazas externas, fortalezas internas y debilidades internas.

Paso 2 Anote en la lista cinco factores relacionados con su colegio o universidad bajo cada uno de los cuatro títulos.

Paso 3 Realice un debate sobre los factores durante la clase. Escriba los factores en el pizarrón.

Paso 4 ¿Qué cosas nuevas aprendió sobre su universidad después del debate en clase? ¿Cómo podría beneficiar este tipo de debate a una empresa?

EJERCICIO PRÁCTICO 1E ▶

Planeación estratégica en una empresa local

PROPÓSITO

Esta actividad tiene como objetivo proporcionarle un conocimiento práctico sobre la manera en que las empresas de su ciudad o pueblo llevan a cabo la planificación estratégica. Además, este ejercicio le dará experiencia para interactuar en forma profesional con los líderes empresariales de la localidad.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Use el teléfono para establecer contacto con propietarios de empresas o gerentes de alto nivel. Busque una organización que lleve a cabo la planificación estratégica. Haga una cita para reunirse con los estrategas (presidente, director general o propietario) de esa empresa.

Paso 2 Realice una entrevista para conocer las respuestas a las siguientes preguntas:

a. ¿Cómo realiza formalmente su empresa la planificación estratégica? ¿Quién participa en el proceso?

b. ¿Posee su empresa una declaración de la misión por escrito? ¿Cómo se elaboró esta declaración? ¿Cuándo fue la última vez que se modificó la declaración?
c. ¿Cuáles son los beneficios que se obtienen al realizar la planificación estratégica?
d. ¿Cuáles son los costos o problemas principales para llevar a cabo la planificación estratégica en su empresa?
e. ¿Considera que se deban hacer cambios en el proceso de planificación estratégica de su empresa? Si es así, por favor, explique.

Paso 3 Informe sus hallazgos a la clase.

EJERCICIO PRÁCTICO 1F ▶

¿Recluta mi universidad en países extranjeros?

PROPÓSITO

Un ambiente competitivo surge entre los colegios y universidades de todo el mundo. Los colegios y universidades de Europa y Japón reclutan con mayor frecuencia a estudiantes de Estados Unidos para compensar la disminución de la matrícula. Los estudiantes extranjeros representan más de la tercera parte del estudiantado en muchas universidades estadounidenses. El propósito de este ejercicio es identificar los colegios y las universidades de países extranjeros que representen una amenaza competitiva para las instituciones estadounidenses de nivel superior.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Elija un país extranjero. Realice una investigación para determinar el número y la naturaleza de los colegios y universidades de ese país. ¿Cuáles son las principales instituciones educativas en ese país? ¿Qué programas reconocidos ofrecen esas instituciones? ¿Qué porcentaje de estudiantes de grado y posgrado que asisten a esas instituciones son estadounidenses? ¿Reclutan estas universidades a estudiantes estadounidenses en forma activa?

Paso 2 Prepare un informe para la clase que resuma sus hallazgos de investigación. Presente su informe en clase.

EJERCICIO PRÁCTICO 1G ▶

Conociendo el Club Cibernético en Dirección Estratégica (CCDE)

PROPÓSITO

Este ejercicio se diseñó para que el estudiante se familiarice con el Club Cibernético en Dirección Estratégica (CCDE), el cual ofrece muchos beneficios para los estudiantes de dirección estratégica.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Vaya al sitio Web www.strategyclub.com y revise sus diversas secciones.

Paso 2 Elija una sección del sitio CCDE que considere como la más útil para esta clase. Escriba un resumen de una página sobre esa sección y los motivos por los que usted cree que recibirá los mayores beneficios.



PARTE 2

Formulación de la estrategia

2 LA MISIÓN DE LA EMPRESA



DESCRIPCIÓN DEL CAPÍTULO

- ¿Qué queremos llegar a ser?
- ¿Cuál es nuestro negocio?
- Importancia de las declaraciones de la visión y la misión
- Características de una declaración de la misión
- Componentes de una declaración de la misión
- Planteamiento por escrito y evaluación de las declaraciones de la misión

EJERCICIO PRÁCTICO 2A
Evaluación de las declaraciones de la misión

EJERCICIO PRÁCTICO 2B
Planteamiento por escrito de una declaración de la visión y la misión para American Airlines (AMR)

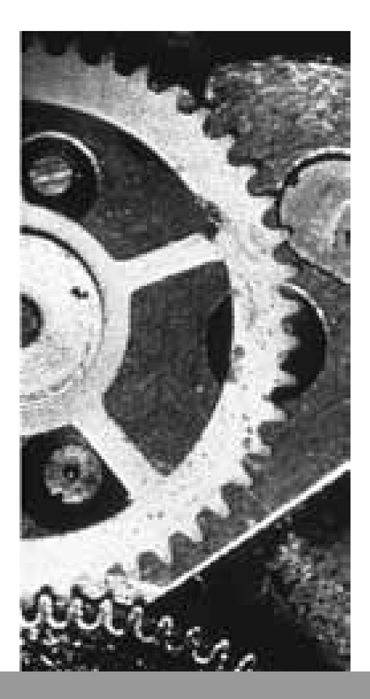
EJERCICIO PRÁCTICO 2C
Planteamiento por escrito de una declaración de la visión y misión para mi universidad

EJERCICIO PRÁCTICO 2D
Conducción de la investigación de la declaración de la misión

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el alumno será capaz de realizar lo siguiente:

1. Describir la naturaleza y el papel de las declaraciones de la visión y la misión en la dirección estratégica.
2. Analizar por qué el proceso de crear una declaración de la misión es tan importante como el documento final.
3. Identificar los componentes de las declaraciones de la misión.
4. Analizar de qué manera las declaraciones precisas de la visión y la misión benefician a otras actividades estratégicas de la gerencia.
5. Evaluar las declaraciones de la misión de diferentes organizaciones.
6. Escribir declaraciones de la visión y la misión de manera comprensible.



CITAS TRASCENDENTES

Una empresa no se define por el nombre, estatutos o artículos de incorporación, sino por su misión de negocios. Sólo una definición precisa de la misión y el propósito de la organización permite establecer objetivos claros y realistas.

PETER DRUCKER

Una visión corporativa centra, dirige, motiva, unifica e incluso estimula a una empresa a lograr un rendimiento superior. El trabajo de un estratega es identificar y proyectar una visión clara.

JOHN KEANE

Donde no hay visión, el pueblo perece.

PROVERBS 29:18

Los clientes son primero, los empleados segundo, los grupos de interés tercero y la comunidad cuarta. Ése es el credo en H.B. Fuller, el centenario fabricante de adhesivos de St. Paul.

PATRICIA SELLERS

Para los estrategas, existe un equilibrio entre la amplitud y el detalle de la información necesaria. Es algo parecido a un águila a la caza de un conejo. El águila debe volar lo suficientemente alto para revisar una amplia área con la finalidad de aumentar sus oportunidades de ver una presa, pero debe volar lo suficientemente bajo para ver los detalles (el movimiento y las características que le permitirán reconocer a su objetivo). Lograr este equilibrio continuo es el trabajo de un estratega; sencillamente no puede ser delegado.

FREDERICK GLUCK

Aun los mejores diseños de ratones y de hombres se echan a perder.

ROBERT BURNS (parafraseado)

La tarea del estratega consiste en ver a la empresa no como es, sino como puede llegar a ser.

JOHN W. TEETS, CHAIRMAN OF GREYHOUND, INC.

Que la misión de la empresa rara vez recibe una consideración adecuada constituye quizá la causa más importante del fracaso en los negocios.

PETER DRUCKER

Visión es el arte de ver las cosas invisibles.

JONATHAN SWIFT

La esencia del liderazgo es aquello que usted debe tener para tener visión. Uno no puede tocar una trompeta que no tenga tono seguro.

THEODORE HESBURGH

Algunos hombres ven las cosas como son y dicen por qué. Yo sueño con cosas que nunca fueron y digo por qué no.

JOHN F. KENNEDY

Este capítulo se centra en los conceptos y las herramientas necesarias para evaluar y plantear por escrito las declaraciones de la visión y la misión de una empresa, proporcionando un esquema práctico. Se presentan y examinan en forma crítica las declaraciones reales de la misión tanto de empresas grandes y pequeñas como de empresas lucrativas y no lucrativas. Además, se analiza el proceso de creación de una declaración de la visión y la misión.

Quizá entendamos mejor la visión y la misión al centrarnos en una empresa en sus inicios. Al principio, la nueva empresa es sólo un conjunto de ideas. El inicio de una empresa se basa en una serie de creencias de que la nueva empresa puede ofrecer algún producto o servicio a ciertos clientes, en alguna área geográfica, usando algún tipo de tecnología y a un precio rentable. El propietario de una nueva empresa cree comúnmente que la filosofía de la empresa dará como resultado una imagen pública favorable, y que este concepto sobre la empresa se puede comunicar y será adoptado por grupos de interés importantes. Cuando la serie de creencias sobre una empresa en sus inicios se plantea por escrito, el documento resultante refleja las mismas ideas básicas que apoyan las declaraciones de la visión y la misión. Conforme una empresa crece, los propietarios o gerentes descubren que es necesario revisar la serie fundamental de creencias, aunque dichas ideas originales estén reflejadas en las declaraciones revisadas de la visión y la misión.

Las declaraciones de la visión y la misión se encuentran con frecuencia al inicio de los informes anuales, se exhiben a través de las instalaciones de una empresa y se distribuyen junto con información de la empresa que se envía a los grupos de interés. Las declaraciones son parte de muchos informes internos, como solicitudes de préstamos, acuerdos con los proveedores, contratos de relaciones laborales, planes de negocios y acuerdos de servicio al cliente. En un estudio reciente, los investigadores concluyeron que 90% de todas las empresas han utilizado alguna declaración de la misión en algún momento de los cinco años anteriores.[1]



¿QUÉ QUEREMOS LLEGAR A SER?

Los gerentes y los ejecutivos de una empresa deben estar de acuerdo con la visión principal que la empresa intenta hacer realidad a largo plazo. Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica "¿qué queremos llegar a ser?" Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral. Muchas empresas poseen tanto la declaración de la visión como la de la misión, pero la declaración de la visión debe establecerse en primer lugar. La declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posible.

La tabla 2-1 ofrece varios ejemplos de declaraciones de la visión:

La visión de la National Pawnbrokers Association es contar con un grupo integral y vibrante de miembros que disfruten de una imagen pública y política positivas, lo que constituye la organización principal de toda sociedad de empeño. National Pawnbrokers Association (**http://npa.ploygon.net**).

Nuestra visión como institución financiera comunitaria independiente es lograr un valor superior a largo plazo para los accionistas, mantener relaciones corporativas ejemplares y crear un ambiente que promueva y recompense el desarrollo de los empleados, así como la entrega consistente de un servicio de calidad a nuestros clientes. First Reliance Bank of Florence, Carolina del Sur.

En CIGNA tratamos de ayudar a nuestros clientes a mejorar y prolongar sus vidas, así como proteger su seguridad financiera. La satisfacción de los clientes es la clave para satisfacer las necesidades de los empleados y las expectativas de los accionistas, y le permitirá a CIGNA aumentar su reputación como una empresa respetada y fuerte en el aspecto financiero (**www.cigna.com**).

VISITE LA RED

Ofrece una introducción al concepto de la visión.
http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld007.htm

TABLA 2-1 Ejemplos de declaraciones de la visión y la misión

EL BELLEVUE HOSPITAL

Declaración de la visión

El Bellevue Hospital es LÍDER en ofrecer los recursos necesarios para lograr el nivel más alto de SALUD de la comunidad a lo largo de toda la vida.

Declaración de la misión

El Bellevue Hospital, honra la individualidad y confidencialidad de nuestros pacientes, empleados y la comunidad, con *respeto, compasión, integridad y valor,* y se adelanta para proporcionar servicios de salud en el futuro.

U.S. POULTRY & EGG ASSOCIATION

Declaración de la visión

Una empresa nacional que representa a todos sus miembros en todos los aspectos relacionados con la industria avícola, tanto a nivel nacional como internacional.

Declaración de la misión

1. Nos asociaremos con nuestras organizaciones estatales afiliadas para resolver problemas comunes.
2. Estamos comprometidos con el fomento de todas las áreas de investigación y educación en tecnología avícola.
3. La International Poultry Exposition continuará creciendo para beneficiar tanto a los expositores como a los asistentes.
4. Debemos siempre ser sensibles y responder con eficiencia a las necesidades cambiantes de nuestra industria.
5. Es imperativo que no dupliquemos los esfuerzos de nuestras sucursales.
6. Trataremos de mejorar en forma constante la calidad y la seguridad de nuestros productos avícolas.

Seguiremos incrementando la disponibilidad de los productos avícolas.

JOHN DEERE, INC.

Declaración de la visión

John Deere se compromete a proporcionar un valor genuino a los grupos de interés de la empresa, incluyendo a nuestros clientes, concesionarios, accionistas, empleados y la comunidad. Para apoyar ese compromiso, Deere aspira a:

- Crecer y buscar posiciones de liderazgo en cada una de nuestras empresas.
- Expandir nuestra preeminente posición de liderazgo en el mercado de equipo agrícola a nivel mundial.
- Crear nuevas oportunidades para impulsar la marca John Deere en todo el mundo.

Declaración de la misión

John Deere ha crecido y prosperado por medio de asociaciones duraderas con los granjeros más productivos del mundo. Hoy día, John Deere es una empresa mundial con varias empresas fabricantes de equipo y empresas de servicio complementario. Estas empresas se relacionan en forma estrecha, proporcionando a la compañía importantes oportunidades de crecimiento y otros beneficios sinérgicos.

MANLEY BAPTIST CHURCH

La visión de Manley Baptist Church es ser gente de Dios, con una misión de Dios, motivada por un amor a Dios y hacia los demás.

La misión de Manley Baptist Church es ayudar a las personas del área de Lakeway a ser seguidores decididos de Jesucristo.

U.S. GEOLOGICAL SURVEY (USGS)

La visión de USGS es ser líder mundial en las ciencias naturales por medio de nuestra excelencia científica y sensibilidad a las necesidades de la sociedad.

La misión de USGS es servir a la nación proporcionando información científica confiable para:

Continúa

TABLA 2-1 **Ejemplos de declaraciones de la visión y la misión** (*continuación*)

- Describir y comprender la Tierra.
- Reducir al mínimo la pérdida de vidas y propiedades a consecuencia de desastres naturales.
- Administrar los recursos acuíferos, biológicos, energéticos y minerales, así como mejorar y proteger nuestra calidad de vida.

MASSACHUSETTS DIVISION OF BANKS

Declaración de la visión

Proteger el interés público, garantizar la competencia, la facilidad de acceso y la honestidad en las industrias importantes de servicios financieros, responder de manera innovadora al ambiente rápidamente cambiante y fomentar un impacto positivo en la economía del estado.

Declaración de la misión

Mantener una banca y un ambiente de servicios financieros sólidos y competitivos en todo el estado y garantizar la conformidad con las reinversiones en la comunidad y con las leyes de protección al consumidor por medio de la certificación, la concesión de licencias y la supervisión de las instituciones financieras reguladas de manera profesional e innovadora.

OHIO DIVISION OF HAZARDOUS WASTE MANAGEMENT

Declaración de la visión

La Division of Hazardous Waste Management de Ohio es reconocida como líder entre los programas de manejo de desechos peligrosos del estado debido a nuestra pericia, eficacia, aplicación de conocimientos científicos sólidos y la entrega de un servicio de calidad a nuestros grupos de interés.

Declaración de la misión

La Division of Hazardous Waste Management protege y mejora el ambiente y, por tanto, la salud de los ciudadanos de Ohio a través de la promoción de medidas preventivas contra la contaminación, así como del manejo y la limpieza adecuados de los desechos peligrosos. Ofrecemos un servicio de calidad a nuestros grupos de interés, ayudándolos a entender y cumplir con las regulaciones sobre el manejo de desechos peligrosos e implantando nuestro programa con eficacia.

ATLANTA WEB PRINTERS, INC.

Declaración de la visión

Ser la primera opción en el negocio de las comunicaciones impresas. La primera opción es la mejor opción y *ser la mejor* es lo que Atlanta Web *promete* lograr *todos los días.*

Declaración de la misión

- Hacer que nuestros clientes se sientan bienvenidos, apreciados y valiosos por realizar nuestros mejores esfuerzos en todo lo que emprendemos... cada día.
- Ser reconocido como líder excepcional en nuestra industria y comunidad.
- Establecer todas nuestras relaciones, dando importancia al éxito y a la satisfacción de ambas partes a largo plazo en vez de a corto plazo.
- Ganar la confianza y el respeto de todos aquellos con los que trabajamos por ser una empresa honesta, íntegra y responsable.
- Proporcionar un ambiente de actitud positiva y de acción para lograr nuestra visión, estimulando la retroalimentación positiva y el reconocimiento en todos los niveles de la empresa.
- Capacitar y motivar a nuestros empleados, y fomentar la cooperación y la comunicación en todos los niveles.
- Utilizar nuestros recursos, conocimiento y experiencia para establecer relaciones ventajosas mutuas con nuestros clientes, empleados, proveedores y accionistas en cuanto a un aumento de la compensación, el servicio y el valor.

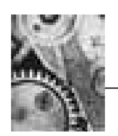
CALIFORNIA ENERGY COMMISSION

Declaración de la visión

La visión de la California Energy Commission para los californianos es contar con opciones de energía que sean asequibles, confiables, diversas, seguras y aceptables para el ambiente.

Declaración de la visión

La misión de la California Energy Commission es evaluar, recomendar y actuar a través de asociaciones públicas o privadas para mejorar los sistemas de energía que promuevan una economía sólida y un ambiente saludable.



¿CUÁL ES NUESTRO NEGOCIO?

Los conceptos actuales sobre las declaraciones de la misión se basan principalmente en directrices establecidas a mediados de la década de los setenta por Peter Drucker, quien es conocido como "el padre de la dirección moderna" debido a sus estudios pioneros en General Motors Corporation y por sus 22 libros y cientos de artículos. La *Harvard Business Review* ha denominado a Drucker como "el preeminente pensador en dirección de nuestro tiempo".

Drucker afirma que plantear la pregunta "¿cuál es nuestro negocio?", es sinónimo de "¿cuál es nuestra misión?" La *declaración de la misión*, una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la "razón de ser" de una empresa. Responde a la pregunta clave "¿cuál es nuestro negocio?" Una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia.

VISITE LA RED

Ofrece una introducción al concepto de misión.
http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld008.htm

Una declaración de la misión, denominada en ocasiones una *declaración del credo*, una declaración del propósito, una declaración de la filosofía, una declaración de creencias, una declaración de principios de negocios o una declaración que "define nuestro negocio" revela lo que una empresa desea ser y a quién quiere servir. Todas las empresas tienen una razón de ser, aun si los estrategas no han planteado de modo consciente esta razón por escrito. Según ilustra la figura 2-1, tanto estudiantes como académicos reconocen que las declaraciones de la visión y la misión, preparadas en forma diligente, constituyen el primer paso en la dirección estratégica:

> La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección. Nada podría parecer más sencillo o evidente que saber cuál es el negocio de una empresa. Una empresa laminadora de acero produce acero, una empresa ferroviaria conduce trenes para transportar carga y pasajeros, una empresa afianzadora asegura riesgos contra incendios y un banco presta dinero. En realidad, "¿cuál es nuestro negocio?" Es casi siempre una pregunta difícil y la respuesta correcta es evidente. La respuesta a esta pregunta es la principal responsabilidad de los estrategas, pues sólo ellos pueden garantizar que esta pregunta reciba la atención que merece y que la respuesta tenga sentido y permita a la empresa determinar su rumbo y establecer sus objetivos.[2]

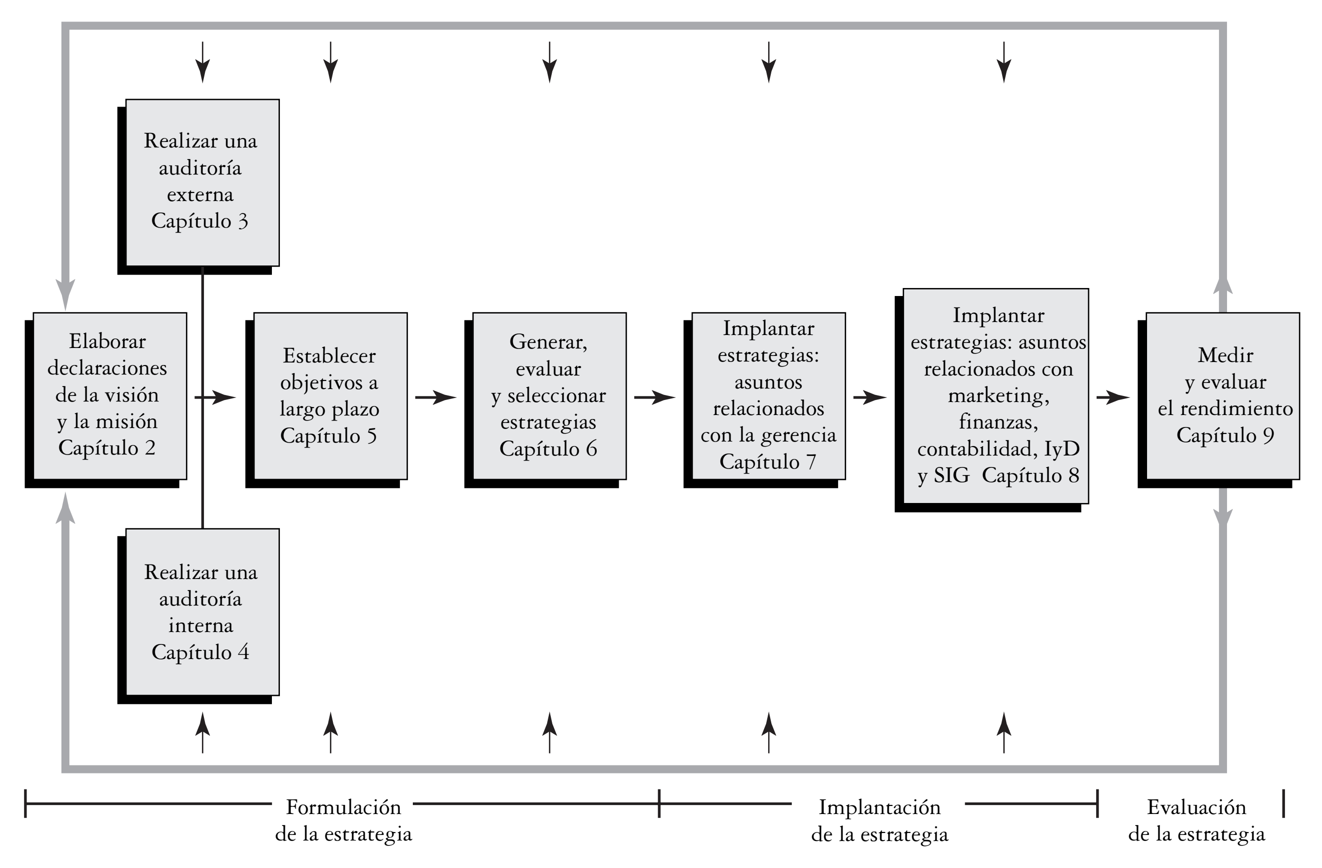
Algunos estrategas dedican la mayor parte del día a resolver asuntos administrativos y tácticos y los que se apresuran a establecer objetivos e implantar estrategias pasan por alto, a menudo, el planteamiento de una declaración de la visión y la misión. Este problema es frecuente incluso en las grandes empresas. Muchas corporaciones de Estados Unidos no han elaborado todavía una declaración formal de la visión o la misión, aunque la mayoría cuenta con declaraciones formales de la misión.[3] Un número cada vez mayor de empresas elabora estas declaraciones.

Algunas empresas elaboran declaraciones de la misión sólo porque consideran que están de moda y no porque representen un compromiso real; sin embargo, como se describirá en este capítulo, las empresas que elaboran y revisan en forma sistemática sus declaraciones de la visión y la misión, las tratan como documentos vivos y las consideran como parte integral de la cultura de la empresa que obtienen grandes beneficios. Johnson & Johnson (J&J) es una empresa ejemplar. Sus gerentes se reúnen de manera regular con los empleados para revisar, reestructurar y reafirmar la visión y la misión de la empresa. Toda la fuerza laboral de J&J reconoce el valor que la dirección de alto nivel otorga a este ejercicio y los empleados responden en consecuencia.

Visión contra misión

Muchas empresas elaboran una declaración tanto de la misión como de la visión. Mientras que la declaración de la misión responde a la pregunta "¿cuál es nuestro negocio?", la *declaración de la*

FIGURA 2–1
Un modelo integral de dirección estratégica



Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Misión", *Long Range Planning* 22, núm. 3 (junio de 1988): 40.

VISITE LA RED

Ofrece preguntas que ayudan a plantear una declaración de la visión y la misión eficaces.
http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld009.htm

visión lo hace a "¿qué queremos llegar a ser?" Muchas empresas poseen una declaración tanto de la misión como de la visión. La tabla 2-1 ofrece varios ejemplos.

Se argumenta que las utilidades, no la misión ni la visión, son el motivador principal de la empresa; no obstante, las utilidades por sí mismas no son suficientes para motivar a las personas.[4] Algunos empleados perciben las utilidades en forma negativa, pues las consideran como algo que ellos ganan y que la gerencia entrega a los accionistas. Aunque esta percepción es inquietante y no grata para la gerencia, indica con claridad que tanto las utilidades como la visión son necesarias para motivar con eficacia al factor humano.

Cuando los empleados y los gerentes definen o crean juntos las declaraciones de la visión y la misión de una empresa, los documentos finales reflejan las visiones personales que los gerentes y los empleados llevan en sus corazones y mentes sobre su propio futuro. La visión compartida crea una comunidad de intereses que impulsa a los trabajadores fuera de la monotonía del trabajo diario y los coloca en un mundo nuevo de oportunidades y retos.

Proceso para desarrollar una declaración de la misión

Como indica el modelo de dirección estratégica, se requiere una declaración definida de la misión antes de formular e implantar alternativas de estrategias. El proceso de elaboración de la declaración de la misión debe permitir la participación de tantos gerentes como sea posible, ya que las personas se comprometen con una empresa a través de la participación.

Un método utilizado con frecuencia para elaborar una declaración de la misión es seleccionar en primer lugar varios artículos sobre declaraciones de la misión, pedir a los gerentes que los lean como información previa y solicitarles después que preparen una declaración de la misión para la empresa. Entonces, un comité de gerentes de alto nivel debe integrar estas declaraciones en un solo documento y distribuir esta declaración de la misión inicial a todos los gerentes. A continuación se requiere revisar el documento en una junta para modificar, agregar o eliminar alguna de sus partes. Las empresas obtienen con mayor facilidad el apoyo de los gerentes en las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia, dependiendo del grado de participación de éstos en el documento final de la declaración de la misión. Así, el proceso de elaboración de una declaración de la misión representa una gran oportunidad para que los estrategas obtengan el apoyo necesario de todos los gerentes de la empresa.

Durante el proceso de elaboración de una declaración de la misión, algunas empresas utilizan grupos de debate integrados por gerentes para elaborar y modificar la declaración de la misión. Otras empresas contratan a un consultor externo para manejar el proceso y ayudar a redactar el documento. En ocasiones, una persona externa con habilidad para elaborar declaraciones de la misión y puntos de vista no tendenciosos puede llevar a cabo el proceso con mayor eficiencia que un grupo interno o un comité de gerentes. Es necesario tomar decisiones sobre la mejor forma de comunicar la misión a todos los gerentes, empleados y grupos de interés externos de una empresa cuando el documento alcanza su forma final. Algunas empresas producen incluso una cinta de video para explicar la declaración de la misión y la manera como se elaboró.

Un artículo de Campbell y Yeung destaca que el proceso de elaborar una declaración de la misión debe crear un "vínculo emocional" y un "sentido de misión" entre la empresa y sus empleados.[5] El compromiso con la estrategia de una empresa y el acuerdo intelectual sobre las estrategias que se seguirán no se traducen necesariamente en un vínculo emocional; por lo tanto, las estrategias que se han formulado podrían no implantarse. Estos investigadores afirman que un vínculo emocional se establece cuando un individuo se identifica personalmente con los valores subyacentes y el comportamiento de una empresa, convirtiendo así el acuerdo intelectual y el compromiso con la estrategia en un sentido de misión. Campbell y Yeung hacen también una diferencia entre los términos *visión* y *misión*, al declarar que la visión es "la condición posible y deseable de una empresa en el futuro", que incluye metas específicas, mientras que la misión se relaciona más con el comportamiento en el presente.



IMPORTANCIA DE LAS DECLARACIONES DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN

La importancia de las declaraciones de la visión y la misión en la dirección estratégica eficaz está bien documentada en la literatura, aunque los resultados de investigación son confusos. Rarick y Vitton descubrieron que las empresas con una declaración de la misión formal poseen el doble del rendimiento promedio sobre el capital contable de los accionistas que las empresas sin una declaración de la misión formal; Bart y Baetz encontraron una relación positiva entre las declaraciones de la misión y el rendimiento de las empresas; *Business Week* informa que las empresas que usan declaraciones de la misión muestran un rendimiento 30% más alto sobre ciertos índices financieros que las empresas que no utilizan dichas declaraciones; sin embargo, O'Gorman y Doran descubrieron que contar con una declaración no contribuye en forma directa y positiva en el rendimiento financiero.[6] El grado de participación de los gerentes y empleados en la elaboración de las declaraciones de la visión y la misión marca la diferencia en el éxito de la empresa. El presente capítulo ofrece directrices para elaborar estos documentos importantes. En la práctica real existen grandes variaciones en la naturaleza, la composición y el uso de ambas declaraciones, de la visión y la misión. King y Cleland recomiendan que las empresas elaboren con esmero una declaración de la misión por escrito para:

1. Garantizar la unanimidad del propósito dentro de la empresa.
2. Proporcionar una base, o norma, para distribuir los recursos de la empresa.
3. Establecer un carácter general o ambiente corporativo.
4. Servir como punto central para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la empresa, así como para disuadir a los que no se identifican con ellos de participar aún más en las actividades de la empresa.
5. Facilitar la traducción de objetivos en una estructura laboral que incluya la asignación de tareas a los elementos responsables dentro de la empresa.
6. Especificar los propósitos de la empresa y traducirlos en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y rendimiento se puedan evaluar y controlar.[7]

Reuben Mark, antiguo director general de Colgate, considera que, en las misiones, un claro sentido internacional es cada vez más necesario. Los conceptos de Mark sobre la visión son los siguientes:

> Cuando se trata de dirigir a todos hacia la bandera corporativa, es esencial impulsar la visión a nivel mundial más que tratar de comunicar distintos mensajes en diferentes culturas. El truco consiste en mantener una visión sencilla pero elevada: "fabricamos las computadoras más veloces del mundo" o "servicio telefónico para todos". Nunca tendrá que cargar las ametralladoras sólo con objetivos financieros, sino debe ser algo que haga sentir a la gente mejor, sentirse parte de algo.[8]

Una solución a puntos de vista divergentes

La elaboración de una declaración de la misión es importante porque puntos de vista divergentes entre los gerentes se revelan y resuelven a través del proceso. La pregunta "¿cuál es nuestro negocio?" podría crear controversia, pues su planteamiento revela a menudo las diferencias entre los estrategas de la empresa. Los individuos que han trabajado juntos durante mucho tiempo y creen que se conocen unos a otros podrían darse cuenta que tienen profundos desacuerdos; por ejemplo, en un colegio o universidad, los puntos de vista divergentes respecto a la importancia relativa de la enseñanza, la investigación y el servicio se expresan con frecuencia durante el proceso de elaboración de la declaración de la misión. La negociación, el compromiso y el acuerdo eventual sobre problemas importantes son necesarios antes de que las personas se concentren en actividades de formulación de la estrategia más específicas:

> "¿Cuál es nuestra misión?" Es una decisión genuina y ésta se debe basar en puntos de vista divergentes para tener la oportunidad de ser una decisión correcta y eficaz. La elaboración de la misión de la empresa es siempre una opción entre diferentes alternativas que se basan en diversos supuestos respecto a la realidad de la empresa y su ambiente; es una decisión de alto riesgo. Un cambio en la misión conduce siempre a cambios en los objetivos, las estrategias, la organización y el comportamiento. La decisión de la misión es demasiado importante para que se decida por aclamación popular. La elaboración de la misión de la empresa es un paso importante hacia la eficacia de la gerencia. Los desacuerdos ocultos o mal entendidos sobre la definición de la misión de la empresa subyacen a muchos de los problemas de personalidad, de comunicación y de fricciones que tienden a dividir a un grupo de gerentes de alto nivel. El establecimiento de una misión nunca debe basarse sólo en la persuasión, no debe realizarse con rapidez ni de manera indiferente.[9]

Los desacuerdos importantes entre los estrategas de la empresa con relación a las declaraciones de la visión y la misión ocasionan problemas si no se resuelven; por ejemplo, los desacuerdos sin resolver en cuanto a la misión de la empresa fueron los causantes de la bancarrota y la eventual liquidación de W.T. Grant. Según informó un ejecutivo:

> Hubo grandes inconformidades dentro de la empresa en cuanto a si debíamos seguir la ruta de Kmart o tras la posición de Montgomery Ward y J.C. Penney. Ed Staley y Lou Lustenberger (dos ejecutivos de alto nivel) estaban siempre en desacuerdo con relación al problema, por lo que tomamos una postura intermedia y eso, como consecuencia, resultó en nada.[10]

A menudo, los estrategas elaboran declaraciones de la visión y la misión sólo cuando la empresa está en problemas; por supuesto, se necesitan en ese momento. La elaboración y la comunicación de una misión definida durante tiempos difíciles produce, de hecho, resultados espectaculares e incluso revierte la caída; sin embargo, esperar hasta que una empresa esté en problemas para crear una declaración de la visión y la misión es un juego de azar que caracteriza a la gerencia irresponsable. Según Drucker, el momento más importante para preguntarse con seriedad "¿qué queremos llegar a ser?", y "¿cuál es nuestro negocio?", es cuando una empresa ha tenido éxito:

> El éxito vuelve siempre obsoleto el mismo comportamiento que lo produjo, siempre crea nuevas realidades y distintos problemas. Sólo los cuentos de hadas terminan: "y vivieron felices para siempre". No es popular ganar las discusiones o hacer olas. Los antiguos griegos sabían que el castigo por el éxito podía ser severo. La gerencia que no se pregunta: "¿cuál es nuestra misión?", cuando la empresa tiene éxito es, de hecho, presuntuosa, floja y arrogante. No pasará mucho tiempo antes de que el éxito se convierta en un fracaso, pues, tarde o temprano, aun la respuesta más apropiada a la pregunta: "¿cuál es nuestro negocio?", se vuelve obsoleta.[11]

En las empresas de divisiones múltiples, los estrategas deben tener la seguridad de que las divisiones lleven a cabo tareas de dirección estratégica que abarquen la elaboración de una declaración de la visión y la misión. Cada división debe incluir a sus propios gerentes y empleados al crear una declaración de la visión y la misión que sea consistente con la misión corporativa y que la apoye.

Una empresa que fracasa al elaborar una declaración de la visión, así como una declaración de la misión integral e inspiradora, pierde la oportunidad de presentarse a sí misma de modo favorable ante los grupos de interés existentes y potenciales. Todas las empresas necesitan clientes, empleados y gerentes, y la mayoría de las empresas tienen acreedores, proveedores y distribuidores. Las declaraciones de la visión y la misión son vehículos eficaces para comunicarse con grupos de interés importantes tanto internos como externos. El valor principal de estas declaraciones como herramientas de dirección estratégica procede de la especificación del propósito final de una empresa:

> Proporcionan a los gerentes una unidad de dirección que trasciende las necesidades individuales, locales y transitorias. Promueven un sentido de expectativas compartidas entre todos los niveles y generaciones de empleados. Consolidan valores a través del tiempo, de los individuos y de los grupos de interés. Proyectan un sentido de valor y propósito que los que están fuera de la empresa identifican y asimilan. Por último, afirman el compromiso de la empresa con la acción responsable, la cual apoya la necesidad de conservar y proteger las exigencias básicas de los integrantes de la empresa con relación a la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de la empresa en forma sostenida.[12]



CARACTERÍSTICAS DE UNA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Una declaración de actitud

Una declaración de la misión es más que una declaración de detalles específicos; es una declaración de actitudes y puntos de vista. Por lo general, su alcance es amplio al menos por dos motivos

principales. En primer lugar, una buena declaración de la misión permite la creación y la consideración de una variedad de objetivos y posibles alternativas de estrategias sin reprimir en forma excesiva la creatividad de la gerencia, ya que el exceso de especificidad limitaría el potencial de crecimiento creativo de la empresa. Por otro lado, una declaración demasiado general que no excluya a ninguna de las alternativas estratégicas podría ser disfuncional; por ejemplo, la declaración de la misión de Apple Computer no debe abrir la posibilidad de diversificación hacia los pesticidas, ni Ford Motor Company hacia el procesamiento de alimentos. Como se indicó en el tema sobre perspectiva global, las declaraciones de la misión francesas son más generales que las británicas.

En segundo lugar, una declaración de la misión necesita ser amplia para reconciliar con eficacia las diferencias entre los diversos *grupos de interés* de una empresa y atraerlos. Estos grupos de interés están constituidos por los individuos y grupos de individuos que poseen un interés o derecho especial sobre la empresa. Los grupos de interés incluyen a empleados, gerentes, accionistas, consejos directivos, clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, gobiernos (locales, estatales, federales y extranjeros), sindicatos, competidores, grupos ambientales y público en general. Los grupos de interés afectan y reciben el impacto de las estrategias de una empresa, aunque las demandas e intereses de las diversas partes varían y entran a menudo en conflicto; por ejemplo, el público en general se interesa sobre todo en la responsabilidad social, mientras que los accionistas se interesan más en la rentabilidad. Las exigencias sobre cualquier empresa son literalmente miles y



PERSPECTIVA GLOBAL

Aspectos sobre la misión de la empresa a través de los continentes

Los investigadores estudiaron recientemente las declaraciones de la misión en empresas británicas y francesas, cuyos resultados se resumen a continuación.

Los investigadores descubrieron que un método muy participativo (francés) al elaborar una declaración de la misión es más eficaz para lograr el compromiso de los empleados, que uno menos participativo (británico). Las diferencias entre las declaraciones británicas y francesas tienen su origen o se atribuyen a los diversos factores culturales, sociales y económicos de los dos países; por ejemplo en el Reino Unido, debido al dominio del financiamiento del capital, las empresas líderes son compradas y vendidas como productos. En contraste, las tradiciones de la propiedad familiar son más fuertes en Francia y proporcionan un sentido de comunidad, así como un mejor fundamento para la creación de declaraciones de la misión compartidas.

Las declaraciones de la misión británicas son más cortas y específicas y, con frecuencia, los gerentes de alto nivel se encargan de elaborarlas, mientras que las declaraciones de la misión francesas son extensas y generales y, por lo general, todos los gerentes y empleados participan en su creación.

Un amplio estudio realizado a directores generales de todo el mundo reveló los retos para la gerencia. La tabla que sigue a continuación ofrece el porcentaje de directores generales de cada área que consideran diversos temas como un reto para la gerencia. Observe que 38% de los directores generales japoneses pensaba que la "participación de los empleados en la misión de la empresa" era el mayor reto para la gerencia.

Grandes retos para la gerencia en el 2000	*Estados Unidos*	*Europa*	*Japón*
Lealtad del cliente	44%	28%	3%
Manejo de fusiones, adquisiciones y alianzas	30	42	16
Reducción de costos	29	32	41
Participación de los empleados en la misión de la empresa	28	32	38
Competencia por talentos	26	9	3
Incremento de la flexibilidad y la velocidad	24	39	31

Fuente: Adaptado de Julienne Brabet y Mary Klemm, "Sharing the Vision: Company Mission Statements in Britain and France", *Long Range Planning* (febrero de 1994): 84-94; adaptado de Anne Carey y Alejandro Gonzalez, "What´s Troubling CEOs?" *USA Today* (12 de agosto de 1999): B1.

entre ellas se encuentran el aire limpio, los empleos, los impuestos; las oportunidades de inversión, de carrera, de empleos equitativas; las prestaciones laborales, los salarios, los sueldos, el agua limpia y los servicios comunitarios. No es posible cumplir con el mismo empeño todas las exigencias de los grupos de interés de una empresa. Una buena declaración de la misión indica la atención relativa que una empresa dedicará para cumplir las exigencias de los diversos grupos de interés. Muchas empresas se orientan hacia la protección del ambiente como respuesta a las exigencias de los grupos de interés, como indica el tema sobre perspectiva del medio ambiente natural.



PERSPECTIVA DEL MEDIO AMBIENTE NATURAL

¿Se orienta su empresa hacia la protección del medio ambiente?

El hecho de dirigir una empresa de tal manera que conserve el medio ambiente natural es más que sólo buenas relaciones públicas; es un buen negocio. La protección del medio ambiente es una parte permanente de los negocios por las razones siguientes:

1. La demanda de los consumidores por productos y empaques ambientalmente seguros.
2. Existe una fuerte opinión pública que exige que las empresas realicen negocios de tal manera que conserven el medio ambiente natural.
3. Los grupos defensores del ambiente cuentan ahora con más de 20 millones de miembros estadounidenses.
4. Las regulaciones federales y ambientales cambian con rapidez y se vuelven más complejas.
5. Cada vez más prestamistas examinan las responsabilidades ambientales de las empresas que solicitan préstamos.
6. Muchos consumidores, proveedores, distribuidores e inversionistas evitan hacer negocios con empresas que no se orientan hacia la protección del medio ambiente.
7. Los juicios y las multas en contra de empresas responsables de problemas ambientales van en aumento.

Un mayor número de empresas se están volviendo activas hacia el medio ambiente, lo que significa que están tomando la iniciativa de elaborar e implantar estrategias que conserven el medio ambiente y, al mismo tiempo, mejoren su eficiencia y eficacia. La vieja alternativa indeseable es ser reactivo al medio ambiente, es decir, esperar que la ley o los consumidores impongan a la empresa presiones ambientales. Una política reactiva hacia el medio ambiente conduce con frecuencia a costos de limpieza elevados, muchos juicios por responsabilidad, pérdida de participación en el mercado, disminución de la lealtad de los clientes y costos médicos más altos. Como contraste, una política activa hacia el medio ambiente considera a las presiones ambientales como oportunidades e incluye acciones como el desarrollo de productos y empaques orgánicos, la conservación de la energía, la reducción de la basura, el reciclaje y la creación de una cultura corporativa que sea sensible al medio ambiente.

La política activa hacia el medio ambiente obliga a una empresa a innovar y mejorar los procesos, lo que conduce a la reducción de la basura, el mejoramiento de la eficiencia, una mejor calidad y mayores utilidades. Las empresas exitosas evalúan hoy día "la utilidad en la conservación del medio ambiente" en decisiones que varían desde la elaboración de una declaración de la misión hasta la determinación de la ubicación de la fábrica, la tecnología de manufactura, el diseño, los productos, el empaque y las relaciones con los consumidores. Una política ambiental activa es sencillamente un buen negocio; sin embargo, el *Wall Street Journal* informa que el interés de los consumidores por comprar productos que no dañen el medio ambiente ha disminuido de modo significativo desde el 2000. El *Journal* afirma que "el marketing ecológico se desvanece con mayor rapidez que el ozono sobre la región antártica". Muchas empresas concluyen ahora que el lanzamiento de ventas de productos ecológicos no funciona. En la actualidad, los consumidores "dejan su conciencia en los rellenos sanitarios cuando se dirigen a la tienda". Más del 40% de los consumidores "no adquieren productos ecológicos porque temen que éstos no funcionen tan bien". El resto de los consumidores se centran en el precio y la comodidad. Las tasas de reciclaje de botellas de plástico disminuyeron 66% en Estados Unidos de 1995 al 2000. Incluso la ciudad de Nueva York está considerando la eliminación de todos los servicios de reciclaje de metal, vidrio y plástico con la finalidad de ahorrar 57 millones de dólares al año.

Fuente: Adaptado de "The Profit in Preserving America", *Forbes* (11 de noviembre de 1991): 181-189; y Forest Beinhardt, "Bringing the Environment Down to Earth", *Harvard Business Review* (julio y agosto de 1999): 149-158; Christine Rosen, "Environmental Strategy and Competitive Advantage, *California Management Review* 43, 3 (primavera de 2001): 8-15; y Geoffrey Fowler, "Green Sales Pitch Isn't Moving Many Products", *Wall Street Journal* (6 de marzo de 2002): B1 y B4.

El logro del equilibrio exacto entre la especificidad y la generalidad es difícil de lograr, pero bien vale la pena el esfuerzo. George Steiner ofrece el siguiente comentario sobre la necesidad de una declaración de la misión para tener un alcance amplio:

> La mayoría de las declaraciones de la misión de las empresas se expresan con niveles elevados de abstracción. La imprecisión, sin embargo, tiene sus virtudes. Las declaraciones de la misión no están diseñadas para expresar fines concretos, sino más bien para proporcionar motivación, dirección general, imagen, carácter y filosofía para guiar a la empresa. Un exceso de detalles podría ser contraproducente, ya que las especificaciones concretas podrían ser la base para que surgiera la oposición. La precisión podría reducir la creatividad en la formulación de una misión o un propósito aceptable. Una vez que un objetivo se establece en forma concreta, crea una rigidez en una empresa y se resiste al cambio. La imprecisión permite que otros gerentes afinen los detalles y que quizá incluso modifiquen los patrones generales. La imprecisión permite una mayor flexibilidad para adaptarse a los ambientes cambiantes y a las operaciones internas; aumenta la flexibilidad en la implantación.[13]

Una declaración de la misión eficaz no debe ser demasiado extensa; menos de 200 palabras es un tamaño recomendable. Una declaración de la misión eficaz hace que surjan también sentimientos y emociones positivos hacia una empresa; es inspiradora en el sentido de que motiva a los lectores a la acción. Una declaración de la misión eficaz da la impresión de que una empresa es exitosa, posee dirección y cuenta con suficiente tiempo, apoyo e inversión de parte de todos los grupos socioeconómicos de personas.

La declaración de la misión refleja los juicios sobre las direcciones y estrategias futuras que se basan en análisis pronósticos externos e internos. La misión de la empresa debe proporcionar criterios útiles para seleccionar entre estrategias alternativas y ofrecer un fundamento para la creación y selección de opciones estratégicas. La declaración de la misión debe ser dinámica en orientación, permitiendo los puntos de vista sobre las direcciones de crecimiento más prometedoras y las menos prometedoras.

Una orientación hacia el cliente

Una buena declaración de la misión describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa. Según Vern McGinnis, una declaración de la misión debe: 1) definir lo que la empresa es y lo que aspira a ser; 2) ser lo suficientemente limitada que excluya algunas empresas y lo suficientemente amplia que permita el crecimiento creativo; 3) distinguir a una empresa determinada de todas las demás; 4) servir como un esquema para evaluar tanto las actividades presentes como las futuras; y 5) estar establecida en términos tan claros que sea entendida a través de toda la empresa.[14]

Una buena declaración de la misión refleja las acciones anticipadas de los clientes. En lugar de desarrollar un producto y después tratar de encontrar un mercado, la filosofía operativa de las empresas debe ser identificar las necesidades de los clientes y entonces ofrecer un producto o servicio que satisfaga dichas necesidades. Las buenas declaraciones de la misión expresan la utilidad que tienen los productos de una empresa para sus clientes. Éste es el motivo por el que la declaración de la misión de AT&T se centra en la comunicación más que en los teléfonos; es por esto que la declaración de la misión de Exxon/Mobil da mayor importancia a la energía que al petróleo y el gas; ésta es la razón por la que la declaración de la misión de Union Pacific se centra en el transporte más que en los ferrocarriles; por este motivo, la declaración de la misión de Universal Studio se concentra en el entretenimiento más que en las películas. Las siguientes expresiones sobre la utilidad son importantes para elaborar una declaración de la misión:

No me ofrezca cosas.

No me ofrezca ropa. Ofrézcame una apariencia atractiva.



PERSPECTIVA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

¿Excluye la revolución del Internet a los pobres y a las minorías?

SÍ. El U.S. Department of Commerce condujo recientemente un estudio masivo que concluyó que la revolución del Internet en Estados Unidos excluye sobre todo a los pobres, las minorías, las áreas rurales y el centro de las ciudades. Este hecho aumenta aún más la brecha entre ricos y pobres en este país y entre los que tienen estudios y aquellos que no los tienen.

Casi el 90% de todas las acciones comunes de las empresas de Estados Unidos están en poder del 10% de los estadounidenses más opulentos. Este 10% de estadounidenses posee el 73.2% del valor neto de este país hoy día, por arriba del 68.2% correspondiente a 1983. La disparidad en la propiedad de acciones entre los estadounidenses ricos y los pobres ejemplifica la separación creciente entre las clases económicas.

El *Wall Street Journal* informó en el 2002 que el uso del Internet crece con mayor lentitud entre los pobres y las minorías. La llamada división digital aumenta la brecha entre ricos y pobres en Estados Unidos. El presidente Bush se opone a las propuestas democráticas de otorgar incentivos fiscales a las empresas que brinden acceso a Internet a los pobres y a las áreas rurales. El porcentaje de la brecha entre los estadounidenses que ganan 25 mil dólares o menos al año y que utilizan el Internet, en comparación con los estadounidenses que obtienen más de 75 mil dólares al año ha aumentado del 35 al 50% entre 1997 y 2002, a pesar del progreso en ambos grupos.

Fuentes: Adaptado de David Lieberman, "Internet Gap Widening-Study: Revolution Bypassing Poor; Minorities", *USA Today* (9 de julio de 1999): 1A; Jacob Schlesinger, "Wealth Gap Grows: Why Does It Matter", *The Wall Street Journal* (13 de septiembre de 1999); Al Alejandro Gonzalez, "Average Net Worth for U. S. Families", *USA Today* (12 de octubre de 1999): 5A; Yochi Dreazen, "White House Takes Aim at Technology Programs", *Wall Street Journal* (27 de febrero de 2002): A22.

No me ofrezca zapatos. Ofrézcame comodidad para mis pies y placer al caminar.

No me ofrezca una casa. Ofrézcame seguridad, comodidad y un lugar limpio y en armonía.

No me ofrezca libros. Ofrézcame horas de placer y el beneficio del conocimiento.

No me ofrezca discos. Ofrézcame entretenimiento y el sonido de la música.

No me ofrezca herramientas. Ofrézcame los beneficios y el placer que se obtienen al elaborar cosas bellas.

No me ofrezca muebles. Ofrézcame comodidad y la quietud de un sitio acogedor.

No me ofrezca cosas. Ofrézcame ideas, emociones, ambientes, sentimientos y beneficios.

Por favor, no me ofrezca *cosas*.

Una razón importante para elaborar una declaración de la misión es atraer a los clientes que dan sentido a una empresa. En la actualidad, los clientes de hoteles desean usar el Internet, así que cada vez más hoteles ofrecen este servicio. Una descripción clásica del propósito de una empresa revela la importancia relativa de los clientes en una declaración de la misión:

> El cliente es quien determina lo que es una empresa. El deseo que tiene el cliente por sí mismo de pagar por un producto o servicio convierte los recursos económicos en riqueza y las cosas en productos. Lo que una empresa piensa que produce no es de importancia prioritaria, especialmente no lo es para el futuro de la empresa así como para su éxito. Lo que el cliente piensa que está comprando, lo que considera valioso, eso sí es decisivo, pues determina lo que una empresa es, lo que produce y si prosperará. Y lo que el cliente compra y considera valioso nunca es un producto, sino siempre es una utilidad, es decir, lo que un producto o servicio hace por él. El cliente es el fundamento de una empresa y la mantiene en existencia.[15]

Una declaración de la política social

El término *política social* abarca la filosofía de la gerencia y el pensamiento de los niveles más altos de una empresa. Por este motivo, la política social afecta la elaboración de la declaración de la misión de una empresa. Los problemas sociales exigen que los estrategas consideren no sólo lo que la empresa debe a sus diversos grupos de interés, sino también las responsabilidades que ésta tiene con los consumidores, los defensores del ambiente, las minorías, las comunidades y otros grupos. Después de décadas de debate sobre el tema de la responsabilidad social, muchas empresas aún luchan para determinar las políticas sociales apropiadas. Como indica la perspectiva del comercio electrónico, existe una brecha cada vez mayor en cuanto al bienestar económico entre los ricos y los pobres de Estados Unidos.

El problema de la responsabilidad social surge cuando una empresa establece su misión. El impacto que la sociedad ejerce sobre la empresa y viceversa es mayor año con año. Las políticas sociales afectan en forma directa a los clientes, los productos y servicios, los mercados, la tecnología, la rentabilidad, el concepto propio y la imagen pública de una empresa. La política social de una empresa debe estar integrada en todas las actividades de dirección estratégica, incluyendo la elaboración de una declaración de la misión. La política social corporativa se debe diseñar y articular durante la formulación de la estrategia, establecer y administrar durante la implantación de la estrategia y reafirmar o cambiar durante la evaluación de la estrategia.[16] El punto de vista que surge con relación a la responsabilidad social sostiene que los problemas sociales se deben tratar de manera tanto directa como indirecta al determinar las estrategias. En el 2002, el *Wall Street Journal* clasificó a las empresas más comprometidas con la responsabilidad social en la forma siguiente:[17]

1. Johnson & Johnson
2. Coca-Cola
3. Wal-Mart
4. Anheuser Busch
5. Hewlett-Packard
6. Walt Disney
7. Microsoft
8. IBM
9. McDonald's
10. 3M
11. UPS
12. FedEx
13. Target
14. Home Depot
15. General Electric

VISITE LA RED

Ofrece ejemplos de declaraciones de la visión y la misión que pueden ser criticadas.
http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld015.htm; http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld014.htm; http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld017.htm

Las empresas deben tratar de participar en actividades sociales que generen beneficios económicos; por ejemplo, Merck & Co. desarrolló recientemente el medicamento ivermectin para tratar la ceguera de río, enfermedad causada por una larva parásita de mosca que es endémica en las áreas tropicales pobres de África, Medio Oriente y Latinoamérica. En un gesto sin precedentes que reflejó su compromiso corporativo con la responsabilidad social, Merck puso el ivermectin a disposición del personal médico en todo el mundo sin costo alguno. La acción de Merck destaca el dilema de los medicamentos huérfanos, que no ofrecen a las empresas farmacéuticas ningún incentivo económico para su desarrollo y distribución.

A pesar de las diferencias en el abordaje, la mayoría de las empresas estadounidenses tratan de asegurar a los individuos que no pertenecen a la empresa que conducen sus negocios con responsabilidad social. La declaración de la misión es un instrumento eficaz para transmitir este mensaje.

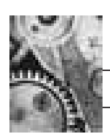


COMPONENTES DE UNA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Las declaraciones de la misión varían en extensión, contenido, formato y especificidad. La mayoría de los estudiantes y académicos de dirección estratégica consideran que una declaración eficaz presenta nueve características o componentes. Puesto que una declaración de la misión es con frecuencia la parte más visible y pública del proceso de dirección estratégica, es importante que incluya todos los componentes básicos que se presentan a continuación:

1. *Clientes:* ¿quiénes son los clientes de la empresa?
2. *Productos o servicios:* ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. *Mercados:* geográficamente, ¿dónde compite la empresa?
4. *Tecnología:* ¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?
5. *Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:* ¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. *Filosofía:* ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
7. *Concepto propio:* ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?
8. *Preocupación por la imagen pública:* ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
9. *Interés en los empleados:* ¿son los empleados un activo valioso de la empresa?

La tabla 2-2 muestra extractos de las declaraciones de la misión de diferentes empresas para ejemplificar los nueve componentes básicos de la declaración de la misión.



PLANTEAMIENTO POR ESCRITO Y EVALUACIÓN DE LAS DECLARACIONES DE LA MISIÓN

Quizá la mejor manera de desarrollar una habilidad para escribir y evaluar las declaraciones de la misión sea estudiar las misiones de empresas reales; por lo tanto, la tabla 2-3 presenta seis declaraciones de la misión, que entonces se evalúan en la tabla 2-4 con base en los nueve criterios presentados anteriormente.

No existe una declaración de la misión exclusiva para una empresa en particular, así que se requiere tener buen juicio para evaluar las declaraciones de la misión. La tabla 2-4 *Sí* indica que la declaración de la misión proporcionada responde en forma satisfactoria a la pregunta planteada en la tabla 2-2 para el criterio de evaluación respectivo. Algunos individuos son más exigentes que otros al evaluar las declaraciones de la misión de esta manera; por ejemplo, si una declaración incluye la palabra *empleados* o *cliente*, ¿es esto suficiente por sí solo para el componente respectivo? Algunas empresas responden de manera afirmativa y otras de manera negativa. Es necesario plantearse uno mismo esta pregunta: "si trabajara para esta empresa, ¿habría sido mejor que incluyera un componente particular en la declaración de su misión?" Quizá el asunto importante aquí sea que las declaraciones de la misión incluyen de alguna manera cada uno de los nueve componentes.

Según indica la tabla 2-4, la declaración de la misión de Dell Computer fue clasificada como la mejor entre las seis declaraciones evaluadas; no obstante, observe que la declaración de Dell Computer carece de la inclusión de los componentes de la "filosofía" y del "interés en los empleados". La declaración de la misión de PepsiCo fue evaluada como la peor porque incluyó sólo tres de los nueve componentes. Observe que sólo una de estas seis declaraciones incluía el componente "tecnología" en su documento.

VISITE LA RED

Proporciona las declaraciones de la visión y la misión del NIH Clinical Center, así como su plan estratégico general. http://www.cc.nih.gov/od/strategic/index.html

TABLA 2-2 Ejemplos de los nueve componentes esenciales de una declaración de la misión

1. CLIENTES

Creemos que nuestra primera responsabilidad son los médicos, enfermeras, pacientes y madres, así como todos aquellos que utilizan nuestros productos y servicios (Johnson & Johnson).

Para ganar la lealtad de nuestros clientes los escuchamos, nos anticipamos a sus necesidades y actuamos para crear valor ante sus ojos (Lexmark International).

2. PRODUCTOS O SERVICIOS

Los principales productos de AMAX son el molibdeno, el carbón, el mineral de hierro, el cobre, el plomo, el zinc, el petróleo y el gas natural, la potasa, los fosfatos, el níquel, el tungsteno, la plata, el oro y el magnesio (AMAX Engineering Company).

Standard Oil Company (Indiana) es una empresa que busca y produce aceite crudo, gas natural y líquidos de gas natural; manufactura productos de alta calidad útiles para la sociedad a partir de estas materias primas; distribuye y vende dichos productos y ofrece servicios relacionados dependientes al público consumidor a precios razonables (Standard Oil Company).

3. MERCADOS

Nos dedicamos a que Corning Glass Works logre el éxito total como competidor a nivel mundial (Corning Glass Works).

Destacamos los mercados norteamericanos, aunque se explorarán las oportunidades mundiales (Blockway).

4. TECNOLOGÍA

Control Data opera en el negocio de la aplicación de la microelectrónica y la tecnología de cómputo en dos áreas generales: hardware de cómputo y servicios de mejoramiento de cómputo, los cuales incluyen computación, información, educación y finanzas (Control Data).

Seguiremos luchando por satisfacer las preferencias de los adultos fumadores por medio del desarrollo de tecnologías que tengan el potencial de reducir los riesgos de salud relacionados con el tabaquismo (RJ Reynolds).

5. INTERÉS EN LA SUPERVIVENCIA, EL CRECIMIENTO Y LA RENTABILIDAD

En cuanto a esto, la empresa conducirá sus operaciones con prudencia, al igual que proporcionará las utilidades y el crecimiento que garanticen el éxito final de Hoover (Hoover Universal).

Satisfacer la necesidad mundial de conocimiento, obteniendo una utilidad justa por medio de la adhesión, evaluación, producción y distribución de información valiosa de tal manera que beneficie a nuestros clientes, empleados, otros inversionistas y a nuestra sociedad (McGraw-Hill).

6. FILOSOFÍA

Nuestro liderazgo de nivel mundial apoya una filosofía de la gerencia que valora al personal por encima de las utilidades (Kellogg).

Todo esto es parte de la filosofía de Mary Kay, la cual se basa en la regla de oro. Un espíritu que comparta y sea generoso, donde las personas den alegremente su tiempo, conocimiento y experiencia (Mary Kay Cosmetics).

7. CONCEPTO PROPIO

Crown Zellerbach se compromete a la competencia continua e intensa durante 1 000 días dando rienda suelta a las habilidades constructivas y creativas y a las energías de cada uno de sus empleados (Crown Zellerbach).

8. PREOCUPACIÓN POR LA IMAGEN PÚBLICA

Compartir la obligación mundial de proteger el ambiente (Dow Chemical).

Contribuir a la fortaleza económica de la sociedad y funcionar como un buen ciudadano corporativo a nivel local, estatal y nacional en todos los países donde hacemos negocio (Pfizer).

Continúa

TABLA 2–2 Ejemplos de los nueve componentes esenciales de una declaración de la misión (*continuación*)

9. INTERÉS EN LOS EMPLEADOS

Reclutar, desarrollar, motivar, recompensar y conservar al personal con habilidades, carácter y dedicación excepcionales por medio del ofrecimiento de buenas condiciones laborales, un liderazgo de nivel superior, una compensación con base en el desempeño, un programa de prestaciones atractivo, la oportunidad de crecimiento y un alto nivel de seguridad del empleo (The Wachovia Corporation).

Compensar a los empleados por medio de la remuneración y de incentivos que sean competitivos con otras oportunidades de empleo en su área geográfica y acorde con sus contribuciones hacia las operaciones corporativas eficientes (Public Service Electric & Gas Company).

TABLA 2–3 Declaraciones de la misión de seis empresas

La misión de PepsiCo es incrementar el valor de la inversión de nuestros accionistas. Esto lo logramos a través del crecimiento de las ventas, los controles de costos y la inversión inteligente de los recursos. Creemos que nuestro éxito comercial depende de proporcionar calidad y valor a nuestros consumidores y clientes; ofrecer productos seguros, saludables, eficientes económicamente y sólidos en el aspecto ambiental; y proporcionar un rendimiento justo a nuestros inversionistas al mismo tiempo que nos adherimos a las normas de integridad más elevadas.

La misión de Ben & Jerry es producir, distribuir y vender helado y productos relacionados totalmente naturales y de la mejor calidad, con una amplia variedad de sabores innovadores y elaborados con productos lácteos procedentes de Vermont. Operar la empresa sobre una base financiera sólida de crecimiento rentable, incrementando el valor para nuestros accionistas y creando oportunidades de carrera y recompensas financieras para nuestros empleados. Operar la empresa de tal manera que reconozca, de manera activa, el papel central que desempeñan los negocios en la estructura de la sociedad por medio de la puesta en marcha de programas innovadores para mejorar la calidad de vida de una extensa comunidad (local, nacional e internacional).

La misión del Institute of Management Accountants (IMA) es proporcionar a sus miembros oportunidades de desarrollo personal y profesional a través de la educación, la asociación con profesionales de negocios y la certificación de habilidades en contabilidad administrativa y dirección en finanzas. La IMA es reconocida a nivel mundial por la comunidad financiera como una institución respetable que influye en los conceptos y en las prácticas éticas de la contabilidad administrativa y la dirección en finanzas.

La misión de Genentech, Inc. es ser la empresa líder en biotecnología que utiliza información genética humana para desarrollar, manufacturar y comercializar productos farmacéuticos que satisfagan las necesidades médicas importantes aún sin resolver. Nos comprometemos a mostrar normas elevadas de integridad, contribuyendo al mejor interés de los pacientes, la profesión médica y de nuestros empleados, así como a obtener rendimientos significativos para nuestros accionistas con base en la búsqueda continua de la excelencia científica.

La misión del Barrett Memorial Hospital es operar una instalación de atención médica de excelente calidad, proporcionando una mezcla de servicios apropiada a los habitantes de Beaverhead County y de áreas circundantes. El servicio se otorga teniendo un interés último en los pacientes, el equipo médico, el personal del hospital y la comunidad. El Barrett Memorial Hospital asume un papel de liderazgo sólido en la coordinación y el desarrollo de recursos relacionados con la salud dentro de la comunidad.

La misión de Dell Computer es llegar a ser la empresa de cómputo más exitosa en el mundo al proporcionar la mejor experiencia al cliente en los mercados donde servimos. Al hacerlo así, Dell satisface las expectativas del cliente en cuanto a mejor calidad, tecnología líder, establecimiento de precios competitivos, responsabilidad individual y corporativa, mejor servicio y apoyo en su clase, capacidad de adaptarse a las necesidades, ciudadanía corporativa superior y estabilidad financiera.

TABLA 2-4 **Una matriz de evaluación de las declaraciones de la misión**

COMPONENTES

Empresa	*Clientes*	*Productos o servicios*	*Mercados*	*Tecnología*	*Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad*
PepsiCo	Sí	No	No	No	Sí
Ben & Jerry's	No	Sí	Sí	No	Sí
Institute of Management Accountants	Sí	Sí	Sí	No	No
Genentech, Inc.	Sí	Sí	No	No	Sí
Barrett Memorial Hospital	Sí	Sí	Sí	No	No
Dell Computer	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

	Filosofía	*Concepto propio*	*Preocupación por la imagen pública*	*Interés en los empleados*
PepsiCo	Sí	No	No	No
Ben & Jerry's	No	Sí	Sí	Sí
Institute of Management Accountants	Sí	Sí	Sí	No
Genentech, Inc.	Sí	Sí	Sí	Sí
Barrett Memorial Hospital	No	Sí	Sí	Sí
Dell Computer	No	Sí	Sí	No

CONCLUSIÓN

VISITE LA RED

Proporciona el plan estratégico de Kansas State University, incluyendo las declaraciones de su visión y misión.
www.ksu.edu/provost/planning/

Toda empresa tiene un propósito único y una razón de ser. Esta distinción se debe reflejar en las declaraciones de la visión y la misión. La naturaleza de la visión y la misión puede representar tanto una ventaja como una desventaja competitiva para la empresa. Una empresa logra gran comprensión de su propósito cuando los estrategas, los gerentes y los empleados elaboran y comunican una visión y misión definidas. Drucker afirma que la creación de una visión y misión definidas de la empresa es la "responsabilidad principal de los estrategas".

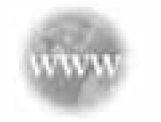
Una buena declaración de la misión identifica a los clientes, los productos o servicios, el mercado, la tecnología, el interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, la filosofía, el concepto propio, la preocupación por la imagen pública y el interés en los empleados de una empresa. Estos nueve componentes básicos sirven como esquema práctico para evaluar y escribir las declaraciones de la misión. Las declaraciones de la visión y la misión ofrecen dirección a todas las actividades de planificación, ya que constituyen el primer paso en la dirección estratégica.

Las declaraciones de la visión y la misión bien diseñadas son esenciales en la formulación, implantación y evaluación de la estrategia. La creación y comunicación de una visión y misión definidas de la empresa es una de las tareas más ignoradas en la dirección estratégica. Sin declaraciones definidas de la visión y la misión, las acciones a corto plazo de una empresa pueden ser contraproducentes para los intereses a largo plazo. Las declaraciones de la visión y la misión siempre deben someterse a revisión pero, si se elaboran con esmero, requerirán menos cambios importantes. Por lo general, las empresas revisan sus declaraciones de visión y misión anualmente. Las declaraciones de la misión eficaces soportan la prueba del tiempo.

Las declaraciones de la visión y la misión son herramientas fundamentales para los estrategas, un hecho ilustrado en un cuento corto que contó Peter Schultz, antiguo director general de Porsche:

> Tres personas estaban trabajando en una construcción. Todas realizaban el mismo trabajo, pero cuando a cada una se le preguntó cuál era su trabajo, las respuestas variaron: "romper rocas", respondió la primera; "ganarme la vida", contestó la segunda; "ayudar a construir una catedral", dijo la tercera. Pocos de nosotros tenemos la capacidad de construir catedrales, pero en la medida que podamos ver la catedral en cualquier causa que sigamos, el trabajo parecerá más valioso. Los buenos estrategas y una misión definida nos ayudan a encontrar esas catedrales en lo que de otra forma podrían ser problemas sombríos y causas vacías.[18]

Le invitamos a que visite el sitio Web de este libro ubicado en **www.pearsonedlatino.com/ david** para que realice los ejercicios correspondientes a este capítulo.



TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Clientes (p. 69)
Componentes de la declaración de la misión (p. 69)
Concepto propio (p. 69)
Declaración de la misión (p. 59)
Declaración de la visión (p. 59)
Declaración del credo (p. 59)
Filosofía (p. 69)
Grupos de interés (p. 64)
Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad (p. 69)
Interés en los empleados (p. 69)
Mercados (p. 69)
Política social (p. 68)
Preocupación por la imagen pública (p. 69)
Productos o servicios (p. 69)
Tecnología (p. 69)

PREGUNTAS DE REPASO

1. Compare las declaraciones de la visión y la misión en cuanto a composición e importancia.
2. ¿Requieren las estaciones de servicio local contar con declaraciones por escrito de la visión y la misión? ¿Por qué?
3. ¿Por qué cree que las empresas que tienen una declaración de la misión integral logran un mejor rendimiento? ¿Contar con una misión integral produce un rendimiento alto?
4. Explique por qué una declaración de la misión no debe incluir estrategias ni objetivos.
5. ¿Cuál es el concepto propio de su colegio o universidad? ¿Cómo lo expondría en una declaración de la misión?
6. Explique el valor principal de una declaración de la visión y de la misión.
7. ¿Por qué es importante para una declaración de la misión ser conciliatoria?
8. Según su opinión, ¿cuáles son los tres componentes más importantes que se deben incluir al escribir una declaración de la misión? ¿Por qué?
9. ¿De qué manera podrían diferir las declaraciones de la misión de una empresa lucrativa y de una no lucrativa?
10. Escriba una declaración de la visión y la misión de la empresa que usted elija.
11. Vaya a www.altavista.com y realice una investigación con los conceptos clave *declaración de la visión* y *declaración de la misión.* Encuentre varias declaraciones de la visión y la misión y evalúe los documentos.
12. ¿Cuáles son los principales grupos de interés del banco donde usted lleva a cabo sus operaciones en su localidad? ¿Cuáles son las exigencias principales de esos grupos de interés?
13. Elija una de las lecturas actualizadas al final de este capítulo. Busque ese artículo en la biblioteca de su universidad y elabore un informe oral de cinco minutos, resumiendo el artículo, para presentar en clase.

REFERENCIAS

1. BARBARA BARTKUS; MYRON GLASSMAN y BRUCE MCAFEE, "Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors?" *Business Horizons* (noviembre y diciembre del 2000): 23.
2. PETER DRUCKER, *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices* (Nueva York: Harper & Row, 1974): 61.
3. FRED DAVID, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 22, núm. 1 (febrero de 1989): 90–92; John Pearce II y Fred David, "Corporate Mission Statements: The Bottom Line," *Academy of Management Executive* 1, núm. 2 (mayo de 1987): 110.
4. JOSEPH QUIGLEY, "Vision: How Leaders Develop It, Share It and Sustain It," *Business Horizons* (septiembre y octubre de 1994): 39.
5. ANDREW CAMPBELL y SALLY YEUNG, "Creating a Sense of Mission," *Long Range Planning* 24, núm. 4 (agosto de 1991): 17.
6. CHARLES RARICK y JOHN VITTON, "Mission Statements Make Cents," *Journal of Business Strategy* 16 (1995): 11. Véase también, Christopher Bart y Mark Baetz, "The Relationship Between Mission Statements and Firm Performance: An Exploratory Study," *Journal of Management Studies* 35 (1998): 823; "Mission Possible," *BusinessWeek* (agosto de 1999): F12.
7. W. R. KING y D. I. CLELAND, *Strategic Planning and Policy* (Nueva York: Van Nostrand Reinhold (1979): 124.
8. BRIAN DUMAINE, "What the Leaders of Tomorrow See," *Fortune* (3 de julio de 1989): 50.
9. DRUCKER, 78, 79.

10. "How W. T. Grant Lost $175 Million Last Year," *BusinessWeek* (25 de febrero de 1975): 75.
11. DRUCKER, 88.
12. JOHN PEARCE II, "The Company Mission as a Strategic Tool," *Sloan Management Review* 23, núm. 3 (primavera de 1982): 74.
13. GEORGE STEINER, *Strategic Planning: What Every Manager Must Know* Nueva York: The Free Press (1979): 160.
14. VERN MCGINNIS, "The Mission Statement: A Key Step in Strategic Planning," *Business* 31, núm. 6 (noviembre y diciembre de 1981): 41.
15. DRUCKER, 61.
16. ARCHIE CARROLL y FRANK HOY, "Integrating Corporate Social Policy into Strategic Management," *Journal of Business Strategy* 4, núm. 3 (invierno de 1984): 57.
17. RONALD ALSOP, "Perits of Corporate Philanthropy," *Wall Street Journal* (16 de enero de 2002): p. 81.
18. ROBERT WATERMAN, hijo, *The Renewal Factor: How the Best Get and Keep the Competitive Edge* (Nueva York: Bantam, 1987); *Business Week* (14 de septiembre de 1987): 120.

LECTURAS ACTUALIZADAS

BAETZ, MARK C. y CHRISTOPHER K. BART, "Developing Mission Statements Which Work." *Long Range Planning* 29, núm. 4 (agosto de 1996): 526–533.

BARTKUS, BARBARA; MYRON GLASSMAN y R. BRUCE MCAFEE, "Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors?" *Business Horizons* 43, núm. 6 (noviembre y diciembre del 2000): 23.

BARTLETT, CHRISTOPHER A. y SUMANTRA GHOSHAL, "Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose." *Harvard Business Review* (noviembre y diciembre de 1994): 79–90.

BRABET, JULIENNE y MARY KLEMM, "Sharing the Vision: Company Mission Statements in Britain and France." *Long Range Planning* (febrero de 1994): 84–94.

CIULLA, JOANNE B., "The Importance of Leadership in Shaping Business Values." *International Journal of Strategic Management* 32, núm. 2 (abril de 1999): 166–172.

COLLINS, JAMES C. y JERRY I. PORRAS, "Building a Visionary Company." *California Management Review* 37, núm. 2 (invierno de 1995): 80–100.

COLLINS, JAMES C. y JERRY I. PORRAS, "Building Your Company's Vision." *Harvard Business Review* (septiembre y octubre de 1996): 65–78.

CUMMINGS, STEPHEN y JOHN DAVIES, "Brief Case—Mission, Vision, Fusion." *Long Range Planning* 27, núm. 6 (diciembre de 1994): 147–150.

DAVIES, STUART W. y KEITH W. GLAISTER, "Business School Mission Statements—The Bland Leading the Bland?" *Long Range Planning* 30, núm. 4 (agosto de 1997): 594–604.

GRATTON, LYNDA, "Implementing a Strategic Vision—Key Factors for Success." *Long Range Planning* 29, núm. 3 (junio de 1996): 290–303.

GRAVES, SAMUEL B. y SANDRA A. WADDOCK, "Institutional Owners and Corporate Social Performance." *Academy of Management Journal* 37, núm. 4 (agosto de 1994): 1034–1046.

HEMPHILL, THOMAS A., "Legislating Corporate Social Responsibility." *Business Horizons* 40, núm. 2 (marzo y abril de 1997): 53–63.

JONES, IAN W. y MICHAEL G. POLLITT, "Putting Values into Action: Lessons from Best Practice." *International Journal of Strategic Management* 32, núm. 2 (abril de 1999): 162–165.

LARWOOD, LAURIE; CECILIA M. FALBE; MARK P. KRIGER y PAUL MIESING, "Structure and Meaning of Organizational Vision." *Academy of Management Journal* 38, núm. 3 (junio de 1995): 740–769.

LISSAK, MICHAEL y JOHAN ROOS, "Be Coherent, Not Visionary." *Long Range Planning* 34, núm. 1 (febrero de 2001): 53.

MCTAVISH, RON, "One More Time: What Business Are You In?" *Long Range Planning* 28, núm. 2 (abril de 1995): 49–60.

MARKOCZY, L., "Consensus Formation During Strategic Change." *Strategic Management Journal* 22, núm. 11 (noviembre de 2001): 1013.

MARTIN, ROGER L., "The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility." *Harvard Business Review* (marzo del 2002): 68.

MITOFF, IAN I. y ELIZABETH A. DENTON, "A Study of Spirituality in the Workplace." *Sloan Management Review* 40, núm. 4 (verano de 1999): 83–92.

NASSER, JAC., "Ford Motor Company's CEO Jac Nasser on Transformational Change, E-business, and Environmental Responsibility." *Academy of Management Journal* 14, núm. 3 (agosto de 2000): 46.

OSBORNE, RICHARD L., "Strategic Values: The Corporate Performance Engine." *Business Horizons* 39, núm. 5 (septiembre y octubre de 1996): 41–47.

OSWALD, S. L.; K. W. MOSSHOLDER y S. G. HARRIS, "Vision Salience and Strategic Involvement: Implications for Psychological Attachment to Organization and Job." *Strategic Management Journal* 15, núm. 6 (julio de 1994): 477–490.

MESA REDONDA, "Business as a Living System: The Value of Industrial Ecology." *California Management Review* 43, núm. 3 (primavera de 2001): 16.

SHANKLIN, WILLIAM L., "Creatively Managing for Creative Destruction." *Business Horizons* 43, núm. 6 (noviembre y diciembre de 2000): 29.

SNYDER, NEIL H. y MICHELLE GRAVES, "The Editor's Chair/Leadership and Vision." *Business Horizons* 37, núm. 1 (enero y febrero de 1994): 1–7.

SWANSON, DIANE L., "Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model." *Academy of Management Review* 20, núm. 1 (enero de 1995): 43–64.

SWANSON, DIANE L., "Toward an Integrative Theory of Business and Society: A Research Strategy for Corporate Social Performance." *Academy of Management Review* 24, núm. 3 (julio de 1999): 506–521.

EJERCICIOS PRÁCTICOS

EJERCICIO PRÁCTICO 2A ▶

Evaluación de las declaraciones de la misión

PROPÓSITO

La declaración de la misión de una empresa es una parte integral de la dirección estratégica, ya que proporciona una dirección para la formulación, implantación y evaluación de las actividades estratégicas. Este ejercicio práctico le ayudará a evaluar las declaraciones de la misión, que es un requisito previo para elaborar una buena declaración de la misión por escrito.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Su profesor seleccionará algunas o todas las declaraciones de la misión siguientes con el propósito de evaluarlas. En una hoja de papel construya una matriz de evaluación como la que presenta la tabla 2-4. Evalúe las declaraciones de la misión con base en los nueve criterios expuestos en el capítulo.

Paso 2 Anote *sí* en las celdillas correspondientes de la matriz de evaluación cuando la declaración de la misión respectiva cumpla de manera satisfactoria con los criterios deseados. Escriba *no* en las celdillas correspondientes cuando la declaración de la misión respectiva no satisfaga los criterios establecidos.

DECLARACIONES DE LA MISIÓN

Criterion Productions, Inc.

La misión de Criterion Productions, Inc. es aumentar el éxito de todos los que aprovechen nuestros productos y servicios al proporcionarles un mejoramiento de imagen, así como un medio que comunique la identidad corporativa de nuestro cliente y un mensaje distintivo a una audiencia seleccionada. Criterion Productions, Inc. ofrece una ventaja específica y un valor superior en todas las necesidades de producción de su video. Asesoraremos a nuestros clientes en sus intentos por crecer y prosperar a través de asociaciones con celebridades que sean "realmente adecuadas" para su industria y que posean las cualidades y características más respetadas por nuestros clientes.

Mid-America Plastics, Inc.

"Mejoramiento continuo todos los días, en todo lo que hacemos."
Para que podamos cumplir nuestra misión, cada empleado debe estar "comprometido con la excelencia" en todo lo que haga, llevando a cabo su tarea de la manera correcta desde la primera vez.

Hatboro Area YMCA

Traducir los principios de la herencia cristiana de la YMCA en programas de crianza de niños, fortalecimiento de familias, construcción de comunidades sólidas y desarrollo de mentes, cuerpos y espíritus saludables para todos.

Integrated Communications, Inc.

Nuestra misión consiste en que nuestros clientes nos perciban como una empresa que ofrece excelente calidad de servicio y de representación, proporcionada con un sentido de propiedad, amistad, orgullo individual y espíritu de equipo. Lograremos esto con la calidad de nuestros productos inalámbricos que proveen soluciones completas a las necesidades de nuestros clientes. Además, a través de una lealtad inflexible hacia nuestros clientes y proveedores, ICI ofrecerá oportunidades y seguridad a nuestros empleados y además aumentará al máximo nuestro crecimiento financiero a largo plazo.

American Counseling Association (ACA)

La misión de ACA es promover la confianza pública en la profesión de consejería.

Idaho Hospital Association

La misión de Idaho Hospital Association es ofrecer representación, defensa y asistencia a los miembros de hospitales y sistemas de atención a la salud, así como a los servicios de salud que ellos proporcionan. La asociación, a través del liderazgo y la colaboración entre los proveedores de atención a la salud, fomenta un cuidado de la salud de calidad que sea accesible financieramente a todos los habitantes de Idaho.

EJERCICIO PRÁCTICO 2B ►

Planteamiento por escrito de una declaración de la visión y la misión para American Airlines (AMR)

PROPÓSITO

No existe una mejor declaración de la visión o la misión para una empresa determinada. Los analistas consideran que AMR requiere declaraciones de la visión y la misión definidas para sobrevivir. Elaborar una declaración de la misión por escrito que incluya los componentes deseados y, que al mismo tiempo, sea inspiradora y conciliadora, requiere un análisis cuidadoso. Las declaraciones de la misión no deben ser demasiado extensas, por lo que son preferibles las que incluyan menos de 200 palabras.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Tómese 15 minutos para escribir las declaraciones de la visión y la misión para AMR. Revise el caso para obtener los detalles necesarios conforme prepara sus declaraciones.

Paso 2 Reúnase con tres compañeros de clase y forme un equipo de cuatro personas. Lean en silencio las declaraciones de unos y otros. Como equipo, elijan la mejor declaración de la visión y la mejor declaración de la visión de su grupo.

Paso 3 Lea las mejores declaraciones en clase.

EJERCICIO PRÁCTICO 2C ►

Planteamiento por escrito de una declaración de la visión y la misión para mi universidad

PROPÓSITO

La mayoría de las universidades cuentan con una declaración de la visión y la misión. El propósito de este ejercicio consiste en practicar la elaboración por escrito de una declaración de la visión y la misión para una empresa no lucrativa como su propia universidad.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Tómese 15 minutos para escribir una declaración de la visión y una declaración de la misión para su universidad. La declaración de la misión no debe contener más de 200 palabras.

Paso 2 Lea sus declaraciones de la visión y la misión en clase.

Paso 3 Determine si su institución posee una declaración de la visión y la misión. Revise al inicio de su manual universitario. Si su institución cuenta con una declaración por escrito, establezca contacto con un administrador de la institución a quien pueda preguntarle de qué manera y cuándo se elaboró la declaración. Comparta esta información con la clase. Analice la declaración de la misión de su universidad a la luz de los conceptos que expone este capítulo.

EJERCICIO PRÁCTICO 2D

Conducción de la investigación de la declaración de la misión

PROPÓSITO

Este ejercicio ofrece la oportunidad de estudiar la naturaleza y el papel que desempeñan las declaraciones de la visión y la misión en la dirección estratégica.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Llame a varias empresas de su ciudad o estado para identificar a aquellas que posean una declaración formal de la visión y la misión. Establezca contacto con empresas no lucrativas y oficinas gubernamentales, así como con empresas grandes y pequeñas. Pida hablar con el director, el propietario o el director general. Explique que está estudiando en clase las declaraciones de la visión y la misión y que conduce una investigación como parte de una actividad académica.

Paso 2 Plantee a varios ejecutivos las cuatro preguntas siguientes y registre sus respuestas:

a. ¿Cuándo elaboró su empresa por primera vez su declaración de la visión y la misión? ¿Quién fue el responsable principal de su elaboración?

b. ¿Desde cuándo existen sus declaraciones actuales? ¿Cuándo se modificaron por última ocasión? ¿Por qué se modificaron en ese momento?

c. ¿Qué procesos alteran las declaraciones de la visión y la misión de su empresa?

d. ¿Cómo se utilizan las declaraciones de la visión y la misión en su empresa? ¿En qué forma afectan el proceso de planificación estratégica de su empresa?

Paso 3 Ofrezca una perspectiva general de sus hallazgos en clase.



3 LA EVALUACIÓN EXTERNA



DESCRIPCIÓN DEL CAPÍTULO

- La naturaleza de una auditoría externa
- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- Fuerzas tecnológicas
- Fuerzas competitivas
- Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter
- Fuentes de información externa
- El pronóstico como herramienta y sus técnicas
- El reto global
- Análisis de la industria: la matriz de evaluación del factor externo (EFE)
- La matriz de perfil competitivo (MPC)

EJERCICIO PRÁCTICO 3A
Elaboración de una matriz EFE para American Airlines (AMR)

EJERCICIO PRÁCTICO 3B
La búsqueda en Internet

EJERCICIO PRÁCTICO 3C
Elaboración de una matriz EFE para mi universidad

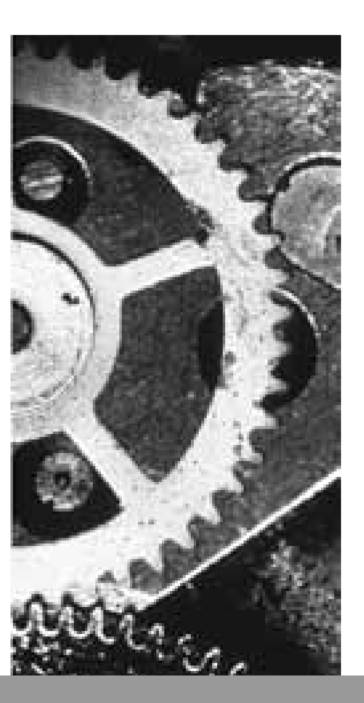
EJERCICIO PRÁCTICO 3D
Elaboración de una matriz de perfil competitivo para American Airlines (AMR)

EJERCICIO PRÁCTICO 3E
Elaboración de una matriz de perfil competitivo para mi universidad

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el alumno será capaz de realizar lo siguiente:

1. Describir la manera de conducir una auditoría externa de dirección estratégica.
2. Analizar diez fuerzas externas importantes que afecten a las empresas: económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas.
3. Identificar las fuentes clave de información externa, incluyendo el Internet.
4. Examinar las principales herramientas de pronóstico que se utilizan en la dirección estratégica.
5. Considerar la importancia de vigilar las tendencias y los acontecimientos externos.
6. Explicar la forma de elaborar una matriz EFE.
7. Explicar la manera de elaborar una matriz de perfil competitivo.
8. Analizar la importancia de recabar inteligencia competitiva.
9. Describir la tendencia hacia la cooperación entre competidores.
10. Examinar el ambiente político en Rusia.
11. Considerar el reto global que enfrentan las empresas estadounidenses.



CITAS TRASCENDENTES

Si usted no es más rápido que su competidor, se encuentra en una posición endeble, y si usted es la mitad de rápido, está acabado.

GEORGE SALK

Las oportunidades y amenazas presentes en una situación siempre sobrepasan a los recursos con que la empresa cuenta y que son necesarios para explotar las oportunidades o evitar las amenazas. Así, la estrategia en esencia es un problema de distribución de recursos. Para que la estrategia sea exitosa, debe distribuir recursos importantes cuando se presente una oportunidad decisiva.

WILLIAM COHEN

Las empresas siguen estrategias que perturbarán el curso normal de los acontecimientos de la industria y forjarán nuevas condiciones industriales que pondrán en desventaja a los competidores.

IAN C. MACMILLAN

La idea es concentrar nuestra fuerza en contra de la debilidad relativa de nuestro competidor.

BRUCE HENDERSON

Hubo una época en Estados Unidos cuando hacer negocios era más fácil. Establecimos el ritmo para el resto del mundo. Éramos inmunes a la competencia extranjera seria. Muchos estábamos bajo regulaciones y, por lo tanto, protegidos. Ya no es así. Actualmente, los líderes deben renovarse a sí mismos y a su forma de hacer negocios para permanecer en la cima y seguir siendo competitivos.

ROBERT H. WATERMAN, JR.

Si todos piensan de la misma forma, entonces nadie está pensando.

GEORGE PATTON

La predicción, es muy difícil, especialmente cuando es acerca del futuro.

NEILS BOHR

La mejor preparación para realizar un buen trabajo mañana es hacer un buen trabajo hoy.

ELBERT HUBBARD

Este capítulo examina las herramientas y los conceptos necesarios para conducir una auditoría externa de dirección estratégica (conocida en ocasiones como *evaluación del entorno* o *análisis de la industria*). Una auditoría externa se centra en la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa, como el incremento de la competencia extranjera, la migración de la población hacia los estados del sur y suroeste de Estados Unidos, el envejecimiento de una sociedad, el miedo de los consumidores a viajar y la volatilidad de los mercados financieros. Una auditoría externa revela las oportunidades y las amenazas clave que confrontan a una empresa, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas. Este capítulo presenta un esquema práctico para recopilar, integrar y analizar la información externa.



LA NATURALEZA DE UNA AUDITORÍA EXTERNA

El propósito de una *auditoría externa* es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse. Como sugiere el término *definida,* el objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la empresa; más bien, su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. Las empresas deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales. La figura 3-1 ilustra la forma en que la auditoría externa encaja en el proceso de dirección estratégica.

VISITE LA RED

Revela la forma en que la planeación estratégica evolucionó a partir de la planeación a largo plazo y la detección ambiental (auditoría o evaluación externa).
http://horizon.unc.edu/projects/seminars/futuresresearch/strategic.asp#planning

Fuerzas externas clave

Las *fuerzas externas* se dividen en cinco categorías principales: 1) fuerzas económicas; 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4) fuerzas tecnológicas; y 5) fuerzas competitivas. La figura 3-2 ilustra las relaciones entre estas fuerzas y una empresa. Las tendencias y los acontecimientos externos afectan de modo significativo a todos los productos, servicios, mercados y empresas del mundo.

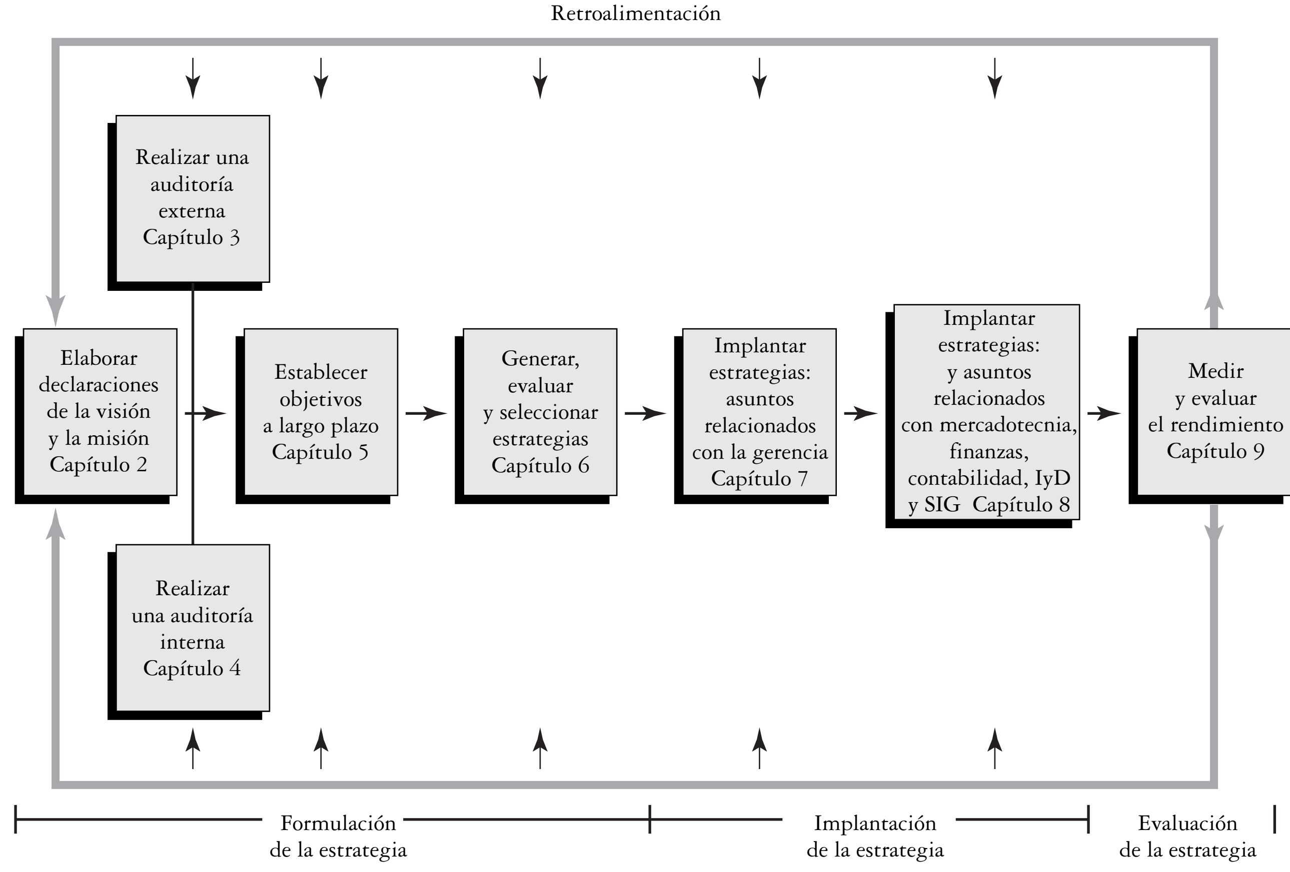
Los cambios que ocurren en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de los consumidores por productos y servicios tanto industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza del posicionamiento y las estrategias de segmentación del mercado, los tipos de servicio que se ofrecen y la elección de las empresas que se adquirirán o venderán. Las fuerzas externas afectan de manera directa tanto a los proveedores como a los distribuidores. La identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas permiten a las empresas elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales.

Actualmente, el aumento de la complejidad de los negocios se hace evidente en el número cada vez mayor de países que desarrollan la capacidad y el deseo de competir de manera intensa en los mercados mundiales. Las empresas y los países extranjeros desean aprender, adaptarse, innovar e inventar para competir con éxito en el mercado. En la actualidad, existen más tecnologías de punta competitivas en Europa y el Lejano Oriente que antes. Las empresas estadounidenses ya no tienen la capacidad de derrotar a los competidores extranjeros con facilidad.

El proceso de realizar una auditoría externa

El proceso de llevar a cabo una auditoría externa debe incluir a tantos gerentes y empleados como sea posible. Como se destacó en capítulos previos, la participación en el proceso de dirección estratégica conduce a la comprensión y al compromiso de parte del personal de la empresa. Las personas aprecian la oportunidad de contribuir con ideas y obtener una mejor comprensión de la industria, los competidores y los mercados de su empresa.

FIGURA 3–1
Un modelo integral de dirección estratégica



Para realizar una auditoría externa, una empresa debe recabar primero información pertinente sobre las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas que le permita inferir las competitividades actuales. Al personal se le podría encomendar que examinara varias fuentes de información, como revistas especiales y de negocios, así como periódicos. Estos empleados podrían entregar informes de detección periódicos a un comité de gerentes encargado de llevar a cabo la auditoría externa. Este abordaje proporciona un flujo continuo de información estratégica oportuna y permite la participación de muchos empleados en el proceso de auditoría externa. El Internet ofrece otra fuente para recabar información estratégica al igual que lo hacen las bibliotecas corporativas, universitarias y públicas. Los proveedores, distribuidores, vendedores, clientes y competidores representan otras fuentes de información vital.

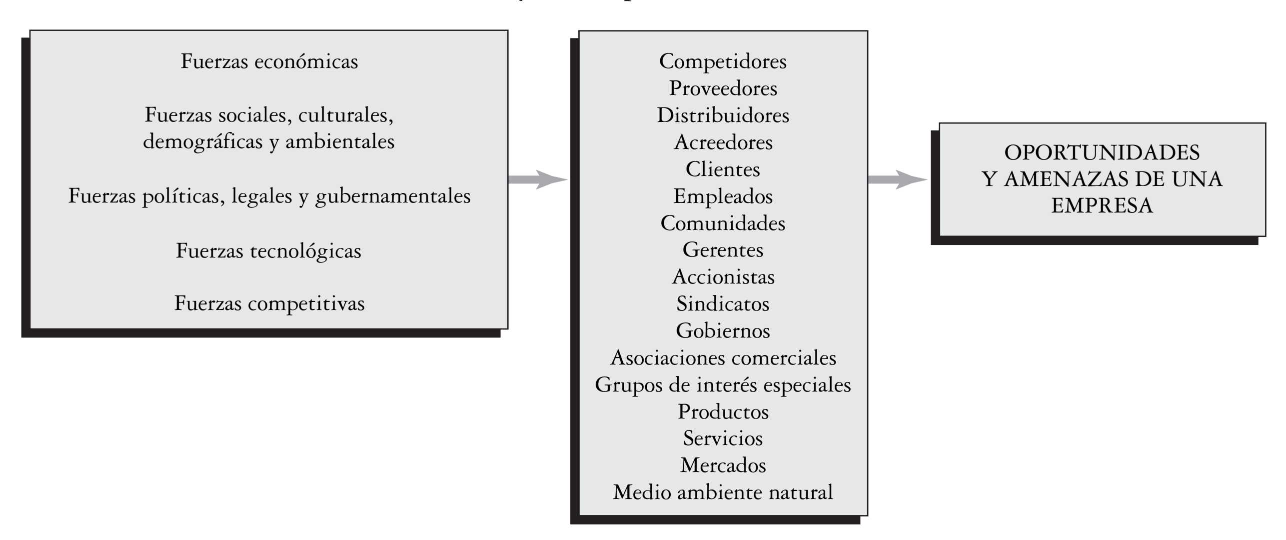
Una vez que se recaba la información, se debe asimilar y evaluar. Se requiere una reunión o una serie de reuniones de gerentes para identificar, en forma conjunta, las oportunidades y las amenazas más importantes que enfrenta la empresa. Estos factores externos clave se deben anotar en forma de listado en un rotafolio o pizarrón. Así se obtiene una lista de estos factores anotados en orden de importancia, pidiendo a todos los gerentes que clasifiquen los factores identificados del 1 al 20, es decir, de la oportunidad o amenaza más importante a la menos importante. Estos factores externos clave varían con el paso del tiempo y por industria. Las relaciones con los proveedores o distribuidores constituyen a menudo un factor de éxito crítico. Otras variables que se utilizan con frecuencia son la participación en el mercado, la serie de productos en competencia, las economías mundiales, los socios extranjeros, la ventaja de las cuentas clave y de marca registrada,

VISITE LA RED

Describe el proceso de auditoría externa en un ambiente universitario.
http://horizon.unc.edu/projects/seminars/futuresresearch/stages.asp

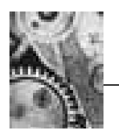
FIGURA 3–2

Relaciones entre las fuerzas externas clave y una empresa



la competitividad en precios, los adelantos tecnológicos, la migración de las poblaciones, las tasas de interés y el control de la contaminación.

Freund destacó que estos factores externos clave deben ser 1) importantes para lograr objetivos a largo plazo y anuales; 2) medibles; 3) aplicables a todas las empresas competidoras; y 4) jerárquicos en el sentido de que algunos guardarán relación con la empresa en general y otros se centrarán más en áreas funcionales o de división.[1] Una lista final de los factores externos más importantes se deberá comunicar y distribuir en toda la empresa; tanto las oportunidades como las amenazas representan factores externos clave.



FUERZAS ECONÓMICAS

Conforme las economías domésticas y globales se recuperan lentamente de la recesión, la confianza de los consumidores y el ingreso disponible se encuentran en su nivel más bajo en una década, mientras que el desempleo y la deuda de los consumidores están en su nivel más alto en el mismo periodo. Los precios de las acciones, las tasas de interés, las utilidades corporativas, las exportaciones e importaciones son muy bajos en Estados Unidos y en el extranjero. La inversión extranjera directa entre países disminuyó casi 50% en el 2001; ésta es la disminución más abrupta en 30 años. El número y el valor de las fusiones a través de países en el 2001 cayó a menos de un tercio del volumen del año anterior, debido a que la inversión internacional disminuyó de manera general después del ataque al World Trade Center.

Una tendencia económica en Estados Unidos es el número creciente de hogares con dos sostenes económicos. Conforme el bienestar económico aumenta, los individuos dan mayor importancia al tiempo. Un mejor servicio al cliente, la disponibilidad inmediata, la operación eficiente de productos y los servicios de mantenimiento y reparación disponibles se vuelven cada vez más importantes. Actualmente, los estadounidenses están más dispuestos a pagar por un buen servicio si éste reduce los inconvenientes.

Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias; por ejemplo, cuando las tasas de interés aumentan, los fondos requeridos para la expansión de capital se vuelven más costosos o no están disponibles. Además, cuando las tasas de interés aumentan, el ingreso disponible disminuye y la demanda de productos que no son de

primera necesidad se reduce. Cuando los precios de las acciones aumentan, se incrementa el deseo de adquirir acciones comunes como una fuente de capital para el desarrollo del mercado; además, cuando el mercado se expande, la riqueza de los consumidores y de las empresas crece. La tabla 3-1 presenta un resumen de las variables económicas que a menudo representan oportunidades y amenazas para las empresas.

Las tendencias en el valor del dólar ejercen efectos significativos y diversos en la empresas de diferentes industrias y ubicaciones; por ejemplo, la industria farmacéutica, de turismo, de entretenimiento, de vehículos de motor, aeroespacial y de productos forestales se benefician enormemente cuando el dólar cae frente al yen y al euro. Las industrias agrícola y petrolera de Estados Unidos sufren y se ven afectadas por el aumento del dólar frente a las monedas de México, Brasil, Venezuela y Australia. Por lo general, un dólar sólido o de valor elevado hace que los productos estadounidenses sean más costosos en los mercados extranjeros, lo que empeora el déficit comercial de Estados Unidos. Cuando el valor del dólar cae, las empresas orientadas hacia el turismo se benefician porque los estadounidenses no viajan tanto al extranjero cuando el valor del dólar es bajo; por el contrario, los extranjeros visitan y pasean más en Estados Unidos.

Un valor bajo del dólar significa menores importaciones y mayores exportaciones, y beneficia a la competitividad de las empresas estadounidenses en los mercados mundiales. En años recientes, el dólar ha superado a casi todas las demás monedas corrientes. Uno de los beneficios de esta tendencia es que los consumidores pagan menos por los productos importados, como los automóviles y los chips de memoria de computadoras. Las empresas domésticas que llevan a cabo operaciones de manufactura en forma extensa fuera de Estados Unidos se benefician también por el aumento en el valor del dólar. El euro perdió casi un cuarto de su valor frente al dólar en el 2000 y el 2001. Conforme el valor del dólar disminuye, los precios de los productos que Estados Unidos importa se incrementan; lo que da como resultado una mayor inflación y tasas de interés más altas en ese país.

Cada día laboral, miles de trabajadores estadounidenses saben que podrían perder sus trabajos, pues las empresas estadounidenses efectuaron más de 500 mil despidos al año en la década de los noventa, lo que hizo frecuente el uso de términos como *reducción del tamaño de la empresa, adecuación del tamaño de la empresa* y *desincorporación.* Las empresas europeas también empiezan a reducir sus tamaños. Las economías mundiales y estadounidenses enfrentan un periodo sostenido de expansión lenta con escasa inflación, capacidad excesiva global, desempleo elevado, guerras de precios e incremento de la competitividad. Miles de empleados despedidos han sido obligados a convertirse en empresarios para ganarse la vida. Estados Unidos se vuelve cada vez más empresarial.

VISITE LA RED

Ofrece una excelente narración del proceso de dirección estratégica de la NASA, en especial de sus actividades de evaluación externa. Proporciona el plan estratégico integral de la NASA con narraciones e ilustraciones sorprendentes sobre la manera de realizar la planeación estratégica.
http://www.hq.nasa.gov/office/nsp/toc.htm

TABLA 3-1 **Variables económicas clave que deben vigilarse**

Cambio a una economía de servicio en Estados Unidos	Políticas de la Comunidad Económica Europea (CEE)
Cambios en la demanda de diversas categorías de productos y servicios	Políticas de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP)
Condiciones económicas de los países extranjeros	Políticas fiscales
Déficit de presupuesto gubernamental federal	Políticas monetarias
Diferencias de ingreso por región y grupos de consumidores	Tasas de inflación
Disponibilidad de crédito	Tasas de interés
Exportación de mano de obra y capital desde Estados Unidos	Tasas de mercado de dinero
Factores de importación y exportación	Tasas fiscales
Fluctuaciones de precios	Tendencia de las personas a gastar
Nivel de ingreso disponible	Tendencia del producto interno bruto
Niveles de productividad de los trabajadores	Tendencias de desempleo
Patrones de consumo	Tendencias de los mercados de valores
Políticas de integraciones en Países Menos Desarrollados (PMD)	Valor del dólar en los mercados mundiales

La eliminación de las regulaciones en las industrias a nivel mundial actúa para restringir la inflación a nivel mundial; la eliminación de las regulaciones en las industrias del servicio público y de las telecomunicaciones está reduciendo los precios de la electricidad y de los servicios telefónicos en todo el mundo. La eliminación de las regulaciones en relación con la energía a nivel mundial contribuye a mantener la inflación bajo control en la mayoría de los países industrializados del mundo. Las fusiones y las alianzas a través de países en todo el mundo sirven también para incrementar la competitividad dentro de las industrias, disminuyendo así los precios y reduciendo las presiones de la inflación en todo el mundo.

La Unión Europea (UE), integrada por 15 países, es el socio comercial más importante de Irán, con importaciones que exceden a los 5 mil millones de dólares al año. Para desgracia de los funcionarios estadounidenses, la UE está próxima a firmar un convenio comercial económico con Irán, a pesar que el gobierno Khatami en Irán apoya a algunos de los grupos terroristas del Medio Oriente, como el Hezbollah y Hamas, en su lucha contra Israel. Las empresas estadounidenses tienen prohibido invertir o comerciar con Irán, mientras que la UE intenta fortalecer sus vínculos comerciales con ese país.

El Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLC) ha estimulado el intercambio económico entre Estados Unidos y México; por ejemplo, desde que Estados Unidos firmó el tratado, sus exportaciones a México han aumentado 170%, que sobrepasa en gran medida la utilidad del 68% del total de las exportaciones estadounidenses. En el 2000, Estados Unidos corrió con un déficit comercial de 25 mil millones de dólares con México, en comparación con los 84 mil millones de dólares con China y los 81 mil millones de dólares con Japón. Más de 85 mil millones de dólares de inversión han tenido como destino la economía mexicana desde que se firmó el TLC; sin embargo, en el 2001, como resultado de la recesión que golpeó a las economías mundiales y estadounidense, más de 60 mil personas fueron despedidas de sus trabajos a lo largo de la frontera mexicana con Estados Unidos.[2]

Economía rusa

La economía rusa es un problema. Muchas empresas están en la bancarrota y descapitalizadas, pero se mantienen funcionando. Muchos empleados no reciben un pago en efectivo, pero continúan trabajando. Muchas empresas no pagan sus cuentas de electricidad, aunque raras veces sufren recortes de energía. La revista *Business Week* llama incongruente a la economía rusa porque el dinero real, los bienes y la producción desempeñan un papel poco importante.[3] La mayoría de los negocios entre empresas e individuos se realiza a través de IOU, conocidos como *veksel* y pago en especie. Las formas de pago diferentes al efectivo integran ahora más del 45% del presupuesto de la mayor parte de las empresas y ciudades. Algunas empresas dependen totalmente del pago en especie, como Velta Company, una fábrica de bicicletas en las afueras de Perm, la cual paga a sus empleados con bicicletas.

Las principales barreras para que aumenten las exportaciones estadounidenses a Rusia son un impuesto alto al valor agregado, impuestos de importación elevados e impuestos internos rusos exorbitantes. Además, el gobierno ha impuesto normas estrictas de calidad y seguridad a la mayoría de los productos que ingresan a Rusia; sin embargo, las autoridades rusas que establecen las normas han permitido sólo a un número muy limitado de grupos que lleven a cabo esta evaluación en Estados Unidos. El despacho de aduanas en la frontera rusa es con frecuencia lento e imprevisible. Los problemas de transportación local también complican el proceso de introducción de productos en los mercados rusos.



FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias. Actualmente, Estados Unidos es muy distinto en todos los aspectos que como fue ayer y, en el futuro, promete aún mayores cambios.

Estados Unidos es cada vez más viejo y menos caucásico. Los integrantes más antiguos de los 76 millones de estadounidenses que forman la generación de la explosión demográfica tienen

planes para jubilarse en el 2011, lo cual tiene muy preocupados a los legisladores y a los contribuyentes más jóvenes en cuanto a quién pagará el seguro social y los servicios médicos de dicha generación. El porcentaje de la población de 65 años o más en Estados Unidos para el 2025, se incrementará hasta el 18.5%.

Para el 2075, Estados Unidos no tendrá una mayoría racial o étnica. Este pronóstico agrava las tensiones en asuntos como la inmigración y la acción afirmativa. Hawai, California y Nuevo México no cuentan ya con una raza ni grupo étnico mayoritario.

La población mundial sobrepasó los 6 mil millones de habitantes el 12 de octubre de 1999; Estados Unidos tiene menos de 300 millones de habitantes, lo que deja a miles de millones de personas fuera de Estados Unidos que podrían estar interesadas en los productos y servicios producidos por las empresas de ese país. El hecho de permanecer sólo en los mercados de ese país es una estrategia cada vez más riesgosa. La población mundial llegará a 7 mil millones de habitantes en el 2013, 8 mil millones en el 2028 y 9 mil millones en el 2054.

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales definen la forma de vida, de trabajo, de producción y de consumo de los estadounidenses. Las nuevas tendencias crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, la necesidad de diferentes productos, servicios y estrategias. Ahora existen más hogares integrados por personas que viven solas o con alguien que no es un familiar, que aquellos hogares constituidos por parejas casadas con hijos. Los datos de censos sugieren que los estadounidenses no regresan a estilos de vida tradicionales. La asistencia a las iglesias disminuyó de manera importante durante la década de los ochenta en casi todas las denominaciones religiosas, con excepción de los bautistas del sur y los mormones. Es interesante observar que las iglesias protestantes de Estados Unidos reciben más de 7 mil millones de dólares en donaciones al año. Las ocho denominaciones religiosas más importantes en Estados Unidos son (en millones de miembros) la iglesia católica romana (60.3), la iglesia bautista del sur (15.7), la iglesia bautista nacional (11.7), la iglesia metodista unida (8.5), la iglesia luterana (5.2), la iglesia mormona (4.7), la iglesia presbiteriana (3.7) y la iglesia episcopal (3.5).

Entre las tendencias importantes para la década del 2000 están el aumento de la educación de los consumidores, el envejecimiento de la población, el incremento de la influencia de las minorías, la búsqueda de soluciones locales en vez de soluciones federales para los problemas, y la disminución de la obsesión por la juventud. La Oficina del Censo de Estados Unidos pronostica que el número de hispanos aumentará al 15% de la población para el 2021, momento en el que se convertirán en un grupo minoritario más grande que el de afroamericanos en Estados Unidos. El porcentaje de afroamericanos entre la población de Estados Unidos se espera que aumente al 14% para el 2001. Muchos estados cuentan en la actualidad con más de 500 mil hispanos registrados como votantes, incluyendo a California, Nuevo México, Arizona, Texas, Florida, Nueva York, Illinois y Nueva Jersey. Las empresas de mayor crecimiento en Estados Unidos son propiedad de mujeres de color. La población hispana en Estados Unidos aumentó más del 40% en la década de los noventa. Los estados con el mayor incremento porcentual de hispanos durante dicho periodo fueron Arkansas (149%), Nevada (124%), Carolina del Norte (110%), Georgia (103%), y Nebraska (96%).

Durante los años noventa, el número de personas con 50 años o más aumentó 18.5%; es decir, a 76 millones. En contraste, el número de estadounidenses menores de 50 años aumentó sólo 3.5%. La tendencia hacia el envejecimiento de la población de Estados Unidos es una buena noticia para los restaurantes, hoteles, líneas aéreas, líneas de cruceros, excursiones, centros recreativos, parques temáticos, productos y servicios de lujo, vehículos recreativos, constructores de casas, productores de mobiliario, fabricantes de computadoras, agencias de viajes, empresas farmacéuticas, fabricantes de automóviles y agencias funerarias. Los estadounidenses de edad avanzada se interesan sobre todo en el cuidado de la salud, los servicios financieros, los viajes, la prevención del crimen y la recreación. Las personas más longevas del mundo son los japoneses, con un promedio de 86.3 años para las mujeres y 80.1 años para los hombres. Para el 2050, la Oficina del Censo en Estados Unidos pronostica que el número de estadounidenses con 100 años de edad o más aumentará de menos de 100 mil a más de 834 mil en el 2000. Los ciudadanos de edad avanzada son también antiguos ejecutivos en cientos de empresas estadounidenses; como ejemplos están William Dillard, de Dillard's Department Stores, con 87 años de edad; Sumner Redstone, director general de Viacom, con 79 años; Ellen Gordon, presidenta de Tootsie Roll Industries, con 71 años; Richard Jacobs, director general de los indios de Cleveland, con 77 años; Leslie Quick, director

general de Quick & Reilly, con 76 años; Ralph Roberts, presidente de Comcast, con 83 años; y Alan Greenspan, presidente de la Reserva Federal, con 76 años. La población estadounidense de 65 años o más aumentará del 12.6% en el 2000 al 20.0% para el 2050.

El envejecimiento de la población estadounidense afecta la orientación estratégica de casi todas las empresas. Las unidades de apartamentos para ancianos, con un alimento al día, transporte y servicios generales incluidos en la renta, se han incrementado en todo Estados Unidos. Estas unidades, conocidas como *unidades habitacionales para gente de la tercera edad,* superan ahora los dos millones. Entre algunas empresas reconocidas que construyen estas instalaciones están Avon, Marriott y Hyatt. Para el 2005, los estadounidenses mayores de 65 años o más llegarán al 13% del total de la población; el porcentaje de la población de edad avanzada en Japón será del 17% y el de Alemania del 19%.

Los estadounidenses están migrando de los estados del noreste y medio oeste (franja del frío) a los del sur y oeste (franja del sol) de Estados Unidos. El Internal Revenue Service proporciona a la Oficina del Censo archivos de cómputo masivos con información demográfica. Por medio de la comparación de los cambios de dirección individuales de un año a otro, la Oficina del Censo tiene la posibilidad de publicar una amplia información sobre los cambios de población a través de Estados Unidos; por ejemplo, Nevada es el estado que presenta el crecimiento más rápido, siguiéndole Arizona, Colorado y Florida. Los estados que experimentan una mayor emigración son Dakota del Norte, West Virginia, Iowa, Louisiana y Pennsylvania. Este tipo de información es esencial para la formulación exitosa de la estrategia, incluyendo la ubicación de fábricas y centros de distribución nuevos, así como la determinación del lugar donde se centrarán los esfuerzos de mercadotecnia.

Los estadounidenses se interesan cada vez menos en el acondicionamiento físico y el ejercicio. Los participantes en acondicionamiento físico disminuyeron en Estados Unidos en 3.5% al año en la década de los noventa. Los fabricantes de productos para el acondicionamiento físico como Nike, Reebok International y CML Group (que fabrica NordicTrack) experimentan disminuciones en el crecimiento de sus ventas. American Sports Data de Hartsdale, Nueva York, informa que "uno de cada cinco estadounidenses que se ejercita de manera regular es ahora superado por tres personas sedentarias".

Con excepción del terrorismo, no existe mayor amenaza para las empresas y para la sociedad que la destrucción y degradación voraz y continua de nuestro medio ambiente natural. La U.S. Clean Air Act entró en vigor en 1994; la U.S. Clean Water Act entró en vigor en 1984. Como indica la perspectiva del medio ambiente natural, la contaminación del aire y del agua causa gran angustia en todo el mundo. La tabla 3-2 presenta un resumen de las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales importantes que representan oportunidades o amenazas para casi todas las empresas.

La frontera entre México y Estados Unidos

Esta franja de tierra de 290 km de ancho y 3 380 km de largo desde el Océano Pacífico hasta el Golfo de México es la región de crecimiento más rápido de Norteamérica. La economía de esta región, con 11 millones de personas y 150 mil millones de dólares en producción, es mayor que la de Polonia. Para los 6.1 millones de residentes en el lado estadounidense, el salario promedio por hora más prestaciones es de 7.71 dólares; pero para los 5.1 millones de habitantes del lado mexicano, el salario promedio por hora es de 1.36 dólares. Dos países, uno desarrollado y otro en vías de desarrollo, se encuentran a lo largo de esta frontera en la que se observan pueblos miserables al otro lado de la calle desde vecindarios residenciales lujosos.

Existen ahora más de 1 500 *maquiladoras*, fábricas de ensamblaje del lado mexicano de la frontera. Muchos analistas argumentan que las *maquiladoras* son una clave importante para la competitividad global de Estados Unidos. México se encuentra ahora sólo detrás de China como la ubicación favorita de los inversionistas a nivel mundial para establecer empresas en el mundo en vías de desarrollo. En medio del calor de la actividad económica, es probable que persistan las diferencias y los contrastes profundos; sin embargo, los dos lados de la frontera son ahora tan dependientes entre sí que sólo pueden avanzar juntas.

Tijuana, ubicada a 15 minutos de San Diego, es la capital de la manufactura de televisores en todo el mundo. Fábricas como Sony, Samsung, Matsushita y otras producen alrededor de 14 millones de unidades al año. El ingreso per cápita en San Diego es de 25 mil dólares; en Tijuana es de 3 200 dólares.

TABLA 3–2 **Variables sociales, culturales, demográficas y ambientales clave**

Actitudes hacia el ahorro	Ingreso per capita
Actitudes hacia el gobierno	Manejo de desechos
Actitudes hacia el servicio al cliente	Medio ambiente del centro de las ciudades
Actitudes hacia el trabajo	Nivel promedio de educación
Actitudes hacia la autoridad	Número de defunciones
Actitudes hacia la inversión	Número de divorcios
Actitudes hacia la jubilación	Número de graduados de preparatoria y universidad por área geográfica
Actitudes hacia la recreación	Número de grupos de interés especiales
Actitudes hacia las carreras	Número de iglesias
Actitudes hacia los extranjeros	Número de matrimonios
Actitudes hacia los negocios	Número de miembros de iglesias
Actitudes hacia los productos de calidad	Número de mujeres y trabajadores de minorías
Cambios de la población por ciudad, condado, estado, región y país	Número de nacimientos
Cambios en la población según raza, edad, sexo y el nivel de riqueza	Papeles sexuales
Cambios regionales en gustos y preferencias	Problemas éticos
Confianza en el gobierno	Programas de seguridad social
Congestión del tráfico	Programas sociales
Conservación de la energía	Promedio de esperanza de vida
Contaminación del agua	Reciclaje
Contaminación del aire	Regulación gubernamental
Control de la contaminación	Responsabilidad social
Daño de la capa de ozono	Tasas de inmigración y emigración
Equidad racial	Tasas de natalidad
Especies en peligro de extinción	Ubicación de empresas de venta a minoristas, de manufactura y de servicio
Estilos de vida	Uso de medidas de control natal
Hábitos de compra	Valor otorgado al tiempo libre
Ingreso disponible promedio	

Ciudad Juárez, ubicada a media distancia entre el Océano Pacífico y el Golfo de México y a sólo 15 minutos de El Paso, cuenta con 235 fábricas que dan empleo a 178 mil personas, concentrando el mayor número de *maquiladoras* a lo largo de la frontera. General Motors, por sí sola, cuenta con 17 fábricas de autopartes. Por otro lado, el crecimiento industrial explosivo y la expansión urbana sin control han superado por mucho a los servicios municipales como el drenaje y la pavimentación de calles. Ciudad Juárez y El Paso comparten la peor contaminación del aire de cualquier punto en la frontera.

Nuevo Laredo, situada a 15 minutos de Laredo, Texas, es el sitio donde los ferrocarriles y camiones cruzan con mayor frecuencia el Río Bravo de México a Estados Unidos. Más de 4 mil camiones de carga atraviesan el Río Bravo diariamente en Nuevo Laredo, que es el lugar donde se ubica el centro de distribución más grande de Wal-Mart.



FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES

Los gobiernos federales, locales y extranjeros son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas.



PERSPECTIVA DEL MEDIO AMBIENTE NATURAL

¿Contamina su empresa el aire o el agua?

AIRE

Más de 1 500 millones de personas en todo el mundo viven en áreas urbanas con niveles peligrosos de contaminación del aire. En forma alarmante, las ciudades crecen tan rápido que no es posible revertir esta tendencia. Siete de las diez ciudades más contaminadas con dióxido de sulfuro y monóxido de carbono están en países en vías de desarrollo. Éstos y otros contaminantes causan enfermedades pulmonares agudas y crónicas, padecimientos cardiacos, cáncer pulmonar y daño neurológico inducido por plomo en los niños. El cáncer pulmonar por sí solo ocasiona la muerte de más de 1 millón de personas al año, y más de 1 millón de casos nuevos de cáncer pulmonar se diagnostican cada año. En los países de la Unión Europea se pronostica un incremento de 33% en los casos de cáncer pulmonar en mujeres para el 2005. No existe un tratamiento eficaz para este cáncer, ya que sólo 10% de los pacientes permanecen vivos cinco años después del diagnóstico. El aire contaminado no respeta los límites de ciudades, estados, países ni continentes.

La Environmental Protection Agency (EPA) desea expandir las regulaciones en relación con la contaminación del aire en Estados Unidos, para abarcar partículas tan pequeñas como 2.5 micras; esto es, por debajo de la norma actual de diez micras. La EPA considera que esta medida evitará 20 mil muertes prematuras en Estados Unidos, 250 mil casos de asma grave, 250 mil casos de problemas respiratorios agudos en niños, 60 mil casos de bronquitis, 9 mil admisiones hospitalarias y 1.5 millones de casos de problemas respiratorios graves. Los ahorros totales por estos beneficios serían superiores a 115 mil millones de dólares. Los críticos opinan que las nuevas regulaciones propuestas costarán demasiado a las empresas y ciudades estadounidenses.

Fuente: Adaptado de William Miller, "Clean-Air Contention", *Industry Week* (5 de mayo de 1997): 14. Véase támbién *World Health Organization Report,* (1997).

AGUA

¿Contamina su empresa el agua? El agua contaminada es considerada como la responsable del 80% de todas las enfermedades en los países en vías de desarrollo. Más de mil millones de personas en todo el mundo no cuentan con agua potable para beber, bañarse, cocinar y limpiar. Menos del 2% del agua de desecho doméstica e industrial generada en los países en desarrollo recibe alguna forma de tratamiento, pues sólo se vierte en los ríos y en las fuentes de agua subterránea, contaminando así a las poblaciones, al medio ambiente natural y al planeta. El agua para beber que no es potable es la causa principal de diarrea, paludismo, cáncer, deformidades en niños y mortalidad infantil. Algunas estadísticas revelan la severidad y el efecto de la contaminación del agua.

- Más de 5 millones de bebés nacidos en países en vías de desarrollo mueren cada año en el primer mes de vida sobre todo debido al agua contaminada.
- Alrededor de 4 millones de bebés nacen anualmente con deformidades
- La diarrea y la disentería ocasionan la muerte de 2.5 millones de personas al año.
- El paludismo causa la defunción de 2.1 millones de personas cada año.

La eliminación de desechos industriales, un problema grave del agua, incluso en Estados Unidos, contribuye de manera significativa al incremento drástico del cáncer tanto en ese país como en otras. Al año se diagnostican más de 10 millones de nuevos casos de cáncer, y alrededor de 6.5 millones de personas mueren cada año a causa de este mal. El cáncer de estómago y de colon, los dos relacionados a menudo con agua de mala calidad y hábitos alimenticios deficientes, son responsables de más de 1 200 millones de dichas muertes. Además de las muertes, la angustia, la enfermedad, el sufrimiento y los gastos que soportan las personas en forma directa o indirecta debido al agua contaminada, son inmensamente altos aun en Estados Unidos. En este país se utilizan químicos industriales peligrosos como fertilizantes, pesticidas, solventes, aditivos alimentarios, combustibles, medicamentos, cosméticos y una amplia gama de substancias resultantes de procesos de manufactura.

La propuesta más reciente de la EPA para los Grandes Lagos reduciría en 91% los 22 químicos tóxicos que se vierten cada año en esas aguas en una cantidad de 40 mil kilogramos. Entre estos químicos están el mercurio, dioxin, chordane, DDT y mirex.

Fuente: Adaptado de *World Health Organization Report* (1997). John Jones, "EPA Proposes to Limit PCBs. In Great Lakes", *The Wall Street Journal* (27 de septiembre de 1999): B19G.

e·biz

PERSPECTIVA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

¿Deben las ventas por Internet permanecer libres de impuestos?

En la actualidad, nadie paga impuestos sobre las ventas cuando compra libros, ropa, automóviles o cualquier cosa por Internet. El impuesto sobre las ventas promedio en Estados Unidos es del 6.3%, así que la ausencia de cualquier impuesto en las ventas por Internet significa que los gobiernos estatales y locales proporcionan a las empresas electrónicas un importante subsidio. Actualmente, alrededor del 49% de todos los ingresos fiscales del Estado se deben al cobro de impuestos sobre las ventas, más que al cobro de impuestos individuales y corporativos combinados. Estos ingresos se utilizan en escuelas, el cumplimiento de la ley, las reparaciones de autopistas y otras obras gubernamentales. Las tiendas tradicionales de venta a minoristas argumentan que pronto será imposible para ellas competir con los vendedores electrónicos si las ventas por Internet permanecen libres de impuestos.

Así, una pregunta incómoda surge en el horizonte en términos de si se deben gravar las ventas por Internet. Con un aumento del 300% en las ventas en línea equivalentes a 1 billón de dólares en el 2003, los defensores a favor y en contra del cobro de impuestos a las ventas por Internet debaten si dichos impuestos deben continuar sin ser recaudados. La moratoria nacional sobre los nuevos impuestos de Internet se refrendó por tres años en octubre de 2001. Grover Norquist, presidente de Americans for Tax Reform, comenta: "Ningún empresario sería lo suficientemente estúpido para participar dirigiendo el cobro de impuestos a Internet y que dicho impuesto recibiera su nombre o el de su empresa." Con certeza, ningún legislador estatal o federal desea un impuesto sobre Internet que lleve su nombre.

Algunas consideraciones y desacuerdos respecto al cobro de impuestos a las ventas por Internet son los siguientes:

- El hecho de mantener las ventas por Internet libres de impuestos ayudará al crecimiento de la economía.
- Los comerciantes tradicionales argumentan que las compras en línea sin el pago de impuestos les roban la clientela.
- Los gobiernos locales y estatales argumentan que los dólares obtenidos por el cobro de impuestos sobre las ventas se necesitan para las escuelas y la seguridad pública.
- Los estadounidenses podrían realizar sus compras en empresas extranjeras si los impuestos sobre las ventas se imponen en las compras por Internet.
- Los consumidores de otros países podrían evitar la compra de productos estadounidenses si se cobran impuestos sobre las ventas.
- El cobro de impuestos sobre las ventas en las compras por Internet haría más lento el crecimiento de dichas compras, lo que perjudicaría a las empresas en línea.
- Ningún legislador estatal ni federal desea ser responsable del incremento de impuestos.
- En la actualidad, existen más de 6 600 jurisdicciones para el cobro de impuestos sobre las ventas en Estados Unidos; el cobro de impuestos sobre las ventas por Internet podría ser una pesadilla logística para los vendedores a minoristas interestatales, quienes tendrían que calcular dichas tasas.
- La investigación concluye que las compras en línea disminuirían 30% o más si se cobraran impuestos en forma repentina, lo que paralizaría a muchas empresas por Internet marginales.

Fuente: Adaptado de: Mike France, "A Web Sales Tax: Nor If, But When", *Business Week* (21 de junio de 1999): 104-106. Véase también, Richard Wolf, "Taxes on Internet Sales Opposed", *USA Today* (14 de septiembre de 1999): 6A.

La empresas mexicanas despidieron a casi medio millón de empleados durante los primeros diez meses del 2001; entre estas empresas estuvieron ADC Telecommunications (4 300 despidos en Chihuahua), Goodyear (1 559 en Tultitlán), Selectron (2 000 en Guadalajara), General Motors (600 en Ramos Arizpe) y Vtech (3 000 en Guadalajara). México posee regulaciones muy estrictas que penalizan con paquetes de indemnizaciones costosos a los patrones que despiden a sus empleados; por ejemplo, cuando Goodyear Tire & Rubber despidió recientemente a casi 1 600 trabajadores de una fábrica ubicada en las afueras de la ciudad de México, la empresa pagó más de 48 millones de dólares por pago de indemnizaciones; esto es, un promedio de 31 mil dólares por trabajador. Las decisiones del gobierno federal estadounidense con relación al cobro de impuestos a las ventas por Internet es un factor que sirve como ejemplo, según indica la perspectiva del comercio electrónico.

Los pronósticos políticos podrían ser la parte más importante de una auditoría externa para las industrias y empresas que dependen en gran medida de contratos o subsidios gubernamentales. Los cambios en las leyes de patentes, la legislación antimonopolio, las tasas fiscales y las actividades de cabildeo afectan a las empresas de modo significativo. El U.S. Justice Department ofrece información excelente en su sitio Web (**www.usdoj.gov**) sobre dichos temas.

En el mundo de la política sobre cuestiones biológicas, los estadounidenses están aún muy divididos en cuanto a asuntos como el suicidio asistido, la evaluación genética, la ingeniería

genética, la clonación y el aborto. Estos problemas políticos tienen grandes repercusiones en las empresas de muchas industrias, desde la farmacéutica hasta la de computadoras.

El aumento de la dependencia global entre las economías, los mercados, los gobiernos y las empresas obliga a estas últimas a considerar el impacto posible de las variables políticas sobre la formulación y la implantación de estrategias competitivas. Varias empresas reconocidas en Estados Unidos pronostican las variables políticas, gubernamentales y legales. A continuación, se presentan algunos de los mejores sitios Web para encontrar ayuda legal en Internet:[4]

www.findlaw.com
www.lawguru.com
www.freeadvice.com
www.nolo.com
www.lectlaw.com
www.abanet.org

El pronóstico político es muy importante y complejo, sobre todo para las empresas multinacionales que dependen de países extranjeros para la obtención de recursos naturales, instalaciones, distribución de productos, ayuda especial o clientes. En la actualidad los estrategas deben poseer las habilidades que les permitan negociar de manera más legal y política que los estrategas previos, cuya atención se centraba más hacia los asuntos económicos y técnicos de la empresa. En la actualidad, los estrategas dedican más tiempo pronosticando e influyendo en las acciones de la política pública, reuniéndose con funcionarios gubernamentales, asistiendo a audiencias y conferencias patrocinadas por los gobiernos, dando discursos públicos y reuniéndose con grupos comerciales, asociaciones industriales y directores de agencias gubernamentales. Antes de participar en operaciones internacionales o expandirlas, los estrategas requieren una buena comprensión de los procesos políticos y de toma de decisiones de los países donde se localizan sus empresas o donde podrían realizar negocios; por ejemplo, las repúblicas que integraban la antigua Unión Soviética difieren mucho en riqueza, recursos, idioma y estilo de vida.

El aumento de la competencia global acentúa la necesidad de pronósticos políticos, gubernamentales y legales exactos. Muchos estrategas tendrán que familiarizarse con los sistemas políticos de Europa y Asia, al igual que con las monedas comerciales del futuro. Los países del oriente asiático se han convertido en líderes mundiales en industrias que utilizan mano de obra intensiva. Un mercado mundial ha surgido de lo que antes era una multitud de mercados nacionales diversos, y el medio ambiente para las empresas internacionales de hoy es mucho más favorable que el de ayer. La comunicación masiva y la tecnología de vanguardia crean patrones similares de consumo en diversas culturas alrededor del mundo. Esto significa que muchas empresas tienen dificultades para sobrevivir, dependiendo únicamente de los mercados domésticos:

> No es exagerado afirmar que en una industria global, o que se vuelve global con rapidez, la postura más riesgosa posible es seguir siendo un competidor doméstico. El competidor doméstico se quedará observando que más empresas decididas utilizan este crecimiento para obtener economías de escala y aprendizaje. Entonces, el competidor doméstico se enfrentará a un ataque en los mercados domésticos por medio del uso de tecnología diferente (y posiblemente superior), diseño de productos, manufactura, estrategias de mercadotecnia y economías de escala. Algunos ejemplos sugieren lo extenso del fenómeno de los mercados mundiales. La cadena de manufactura de Hewlett-Packard alcanza más de la mitad del planeta, desde ingenieros capacitados y bien pagados de California, hasta trabajadores de líneas de montaje con sueldos bajos de Malasia. General Electric ha sobrevivido como una empresa de manufactura de productos de audio de bajo costo por medio de la centralización de su producción mundial en Singapur.[5]

Las leyes locales, estatales y federales; las oficinas reguladoras; y los grupos de interés especiales ejercen un impacto importante en las estrategias de empresas grandes, pequeñas, lucrativas

y no lucrativas. Muchas empresas han alterado o abandonado las estrategias del pasado debido a acciones políticas o gubernamentales. Entre las agencias reguladoras federales están la Food and Drug Administration (FDA), la National Highway Traffic and Safety Administration (NHTSA), la Occupational Safety and Health Administration (OSHA), la Consumer Product Safety Commission (CPSC), la Federal Trade Commission (FTC), la Securities and Exchange Commission (SEC), la Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), la Federal Communications Commission (FCC), la Federal Maritime Commission (FMC), la Interstate Commerce Commission (ICC), la Federal Energy Regulatory Commission (FERC), la National Labor Relations Board (NLRB) y la Civil Aeronautics Board (CAB). La tabla 3-3 ofrece un resumen de las variables políticas, gubernamentales y legales que representan oportunidades o amenazas clave para las empresas.

Rusia

El producto doméstico bruto de Rusia creció 8.3% en el 2000 y otro 5% en el 2001, debido en parte a los precios elevados de los productos mundiales. A pesar del crecimiento económico en Rusia, la deuda de este país como una proporción del PIB va en aumento (de 4.7% en el 2001 a 5.4% en el 2003). Rusia ha anunciado que no puede pagar los compromisos próximos de préstamos sobre los mercados de capital internacional.

Aunque Rusia es el país más grande fuera de la World Trade Organization (WTO) y está preparada para hacer grandes concesiones con la finalidad de unirse a esta organización, ha aceptado abrir sus mercados en las industrias de la banca, los seguros y la agricultura, pero no en las industrias de los automóviles y aviones. En la actualidad, el parlamento ruso está aprobando una legislación para preparar el camino hacia los reglamentos y las políticas de la WTO.

El gobierno ruso ha fracasado en una de sus principales responsabilidades: la recaudación de impuestos. El gobierno no tiene dinero para enviar a los gobiernos regionales con la finalidad de apoyar los servicios sociales o la milicia; tampoco para pagar a los empleados gubernamentales o para dirigir el sistema judicial o hacer cumplir las leyes federales. Muchos rusos han perdido la confianza en su gobierno, su sistema bancario, su sistema legal y su moneda. La ley y el orden están en peligro en Rusia como resultado de una economía paralizada. Los malos manejos de la economía y la corrupción han desacreditado tanto a la democracia ante los ojos del pueblo ruso que los ataques comunistas y del crimen organizado contra el gobierno son la regla más que la excepción. El presidente Putin, de 49 años, promete acabar con el crimen organizado, reformar el código fiscal ruso, fortalecer el poder judicial y mantener las libertades democráticas.

En Rusia, el medio ambiente en los negocios es deficiente debido al robo de directores, la devaluación continua del rublo, el desempleo elevado, el crimen organizado, los altos niveles de

TABLA 3-3 Algunas variables políticas, gubernamentales y legales

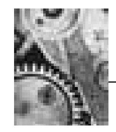
Actividades de cabildeo	Nivel de gastos para la defensa
Cambios en la política fiscal y monetaria gubernamental	Nivel de subsidios gubernamentales
Cambios en las leyes de patentes	Número de patentes
Cambios en las leyes fiscales	Número, gravedad y ubicación de las protestas contra el gobierno
Comités de acción política	Regulaciones o eliminación de las regulaciones gubernamentales
Condiciones políticas en países extranjeros	Regulaciones sobre importaciones y exportaciones
Elecciones locales, estatales y nacionales	Relaciones entre África y Estados Unidos
Impuestos especiales	Relaciones entre China y Estados Unidos
Legislación antimonopolios	Relaciones entre Europa y Estados Unidos
Legislación para el empleo equitativo	Relaciones entre Rusia y Estados Unidos
Leyes de protección ambiental	Tamaño de los presupuestos gubernamentales
Leyes especiales a nivel local, estatal y federal	Tasas de participación de los votantes
Mercados mundiales de petróleo, moneda corriente y mano de obra	Ubicación y severidad de actividades terroristas

inflación y el incremento excesivo de los impuestos. Las leyes rusas se encuentran entre las más punitivas y confusas del mundo, así que las empresas mantienen sus negocios fuera de los registros contables para evitar el pago del 90% de sus utilidades al gobierno. La recaudación de impuestos por el gobierno ruso es mucho menor de lo esperado o de lo necesario para dirigir al país.

Actualmente es casi imposible dirigir en forma legal una empresa en Rusia. Las acciones de la mafia (el lavado de dinero, los fraudes financieros y la actividad criminal organizada) abundan en las empresas. Las operaciones del crimen organizado ruso han tenido tanto éxito en el país que ahora se infiltran de manera activa en los gobiernos y empresas de todo el mundo.

El riesgo de las inversiones de negocios en Rusia disminuye de sur a norte y de oeste a este; así, las inversiones en Siberia y a lo largo de la costa del Pacífico son más estables y mucho menos corruptas que las cercanas a Moscú o a las regiones rusas que rodean a Europa. Como el rublo casi no tiene valor en Rusia, las empresas necesitan pagar a sus trabajadores con algo más que dinero, como apartamentos, atención médica, medicamentos y alimentos. El pago en especie es una forma excelente de motivar a los trabajadores rusos.

Desde que comenzó la guerra contra el terrorismo a finales del 2001, Rusia y Estados Unidos han mejorado sus relaciones diplomáticas y las implicaciones sugieren que el comercio y la cooperación entre los dos países mejoran con rapidez. Los presidentes Bush y Putin se dan cuenta que ellos y sus países se necesitan mutuamente y la relación entre los dos líderes es excelente. La revista *Business Week* comenta: "Conforme Estados Unidos y Rusia se convierten en aliados con la finalidad de derrotar al mismo enemigo, sus intereses políticos y económicos empiezan a converger. Putin impulsó recientemente la Duma, una amplia gama de leyes de reforma que hacen más atractivas las inversiones estadounidenses en Rusia."[6] En contraste, al inicio de la década de los noventa o antes de ésta, un mayor número de empresas rusas lograron el éxito por medio de una dirección eficaz y productos de buena calidad en vez de la corrupción y el crimen. El PIB de Rusia aumentó 8.4% en el 2000 y 5.5% en el 2001, lo que la convierte en una de las economías de crecimiento más rápido del mundo.



FUERZAS TECNOLÓGICAS

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas. Los adelantos en la superconductividad por sí solos, que aumentan el poder de los productos eléctricos por medio de la disminución de la resistencia a la electricidad, revolucionan las operaciones de negocios, sobre todo en las industrias de la transportación, los servicios públicos, la atención médica, la energía eléctrica y las computadoras.

El *Internet* actúa como motor económico nacional e incluso global que estimula la productividad, factor importante en la capacidad de un país para mejorar sus condiciones de vida. El Internet ahorra a las empresas miles de millones de dólares en costos de distribución y transacción desde las ventas directas hasta los sistemas de autoservicio; por ejemplo, el conocido Hypertext Markup Language (HTML) está siendo reemplazado por el Extensible Markup Language (XML). El XML es un lenguaje de programación que se basa en "etiquetas", en el que un número representa un precio, una factura, una fecha, un código zip o cualquier otra cosa.[7] XML está obligando a las empresas a tomar una decisión estratégica importante respecto de abrir su información al mundo en forma de catálogos, inventarios, precios y especificaciones, o intentar ocultarla para mantener algún tipo de ventaja. El XML redefine las industrias, reduce los precios, acelera el intercambio global y revoluciona todo el comercio. Microsoft ha reorientado la mayor parte del desarrollo de su software alrededor del XML, reemplazando al HTML.

El Internet cambia la naturaleza misma de las oportunidades y amenazas, alterando los ciclos de vida de los productos, aumentando la velocidad de distribución, creando nuevos productos y servicios, eliminando los obstáculos en los mercados geográficos tradicionales y modificando el

equilibrio histórico entre la estandarización y la flexibilidad de la producción. El Internet también altera las economías de escala, modifica las barreras de ingreso y redefine la relación entre las industrias y los diversos proveedores, acreedores, clientes y competidores.

Para obtener una ventaja del comercio electrónico, diversas empresas incluyen dos puestos nuevos: *Director en Información (DI)* y *Director en Tecnología (DT)*. Esta tendencia refleja la creciente importancia de la *Tecnología de la Información (TI)* en la dirección estratégica. Un DI y un DT trabajan juntos con la finalidad de garantizar que la información necesaria para formular, implantar y evaluar las estrategias esté disponible en el lugar y en el momento en que se requiera. Estos empleados son responsables del desarrollo, mantenimiento y actualización de la base de datos de información de la empresa. El DI es más un gerente y administra el proceso de auditoría externa general; el DT es más un técnico que se centra en problemas técnicos como la adquisición de información, el procesamiento de datos, los sistemas de apoyo para la toma de decisiones y la adquisición de software y hardware.

Las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas importantes que se deben tomar en cuenta al formular las estrategias. Los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de manufactura, prácticas de mercadotecnia y la posición competitiva de las empresas. Los adelantos tecnológicos crean nuevos mercados, dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de los costos competitivos relativos en una industria y hacen que los productos y servicios existentes resulten obsoletos. Los cambios tecnológicos reducen o eliminan las barreras de costos entre las empresas, crean procesos de producción más cortos, producen escasez de habilidades técnicas y modifican los valores y las expectativas de los empleados, gerentes y clientes. Los adelantos tecnológicos generan nuevas *ventajas competitivas* que son más eficaces que las ventajas existentes. En la actualidad, ninguna empresa o industria se mantiene al margen de los adelantos tecnológicos que van surgiendo. En las industrias de tecnología de vanguardia, la identificación y la evaluación de las oportunidades y amenazas tecnológicas clave es la parte principal de la auditoría externa en la dirección estratégica.

Las empresas que por tradición han limitado los gastos en tecnología a lo que pueden financiar después de satisfacer las necesidades financieras y de mercadotecnia requieren en forma urgente un cambio de mentalidad. El ritmo del cambio tecnológico va en aumento y literalmente elimina empresas todos los días. La opinión general actual sostiene que el manejo de la tecnología es una de las responsabilidades clave de los estrategas. Las empresas deben aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades tecnológicas, con el propósito de obtener ventajas competitivas sostenidas en el mercado:

> Los asuntos relacionados con la tecnología subyacen a casi todas las decisiones importantes que toman los estrategas. La habilidad para abordar la planeación de la tecnología de modo analítico y estratégico es fundamental en la toma de esas decisiones... La administración y planeación de la tecnología se hace por medio del uso de técnicas formales parecidas a las que se utilizan en la planeación de negocios e inversión de capital. Una estrategia tecnológica eficaz se formula con base en un análisis que interprete de manera aguda las oportunidades y amenazas tecnológicas, así como en la evaluación de la importancia relativa de estos factores para con la estrategia corporativa general.[8]

En la práctica, las decisiones importantes sobre la tecnología se delegan con frecuencia a los niveles inferiores de la empresa o se toman sin ningún entendimiento de sus implicaciones estratégicas. Muchos estrategas dedican incontables horas a la determinación de la participación en el mercado, el posicionamiento de los productos en términos de características y precio, el pronóstico de las ventas y del tamaño del mercado, así como a la supervisión de los distribuidores; sin embargo, muy a menudo, la tecnología no recibe la misma atención.

Los adelantos tecnológicos no afectan por igual a todos los sectores de la economía. Las industrias de comunicaciones, electrónica, aeronáutica y farmacéutica son mucho más volátiles que las industrias textil, forestal y metalúrgica. La identificación y evaluación de las oportunida-

des y amenazas tecnológicas representan la parte más importante de una auditoría externa para los estrategas de industrias afectadas por los cambios tecnológicos rápidos.

Por ejemplo, en la industria de artículos de oficina los clientes descubren que comprar estos artículos a través de Internet es más conveniente que adquirirlos en una tienda. Office Depot fue la primera empresa de artículos de oficina en establecer un sitio Web con este propósito, y sigue siendo el principal vendedor a minoristas de artículos de oficina por Internet, con casi mil millones de dólares en ventas. Staples, Inc., ingresó hace poco al negocio de la venta de artículos de oficina por Internet con su sitio Web **staples.com** aunque aún debe obtener utilidades de estas operaciones; no obstante, el crecimiento de sus ingresos a través de este sitio aumenta en forma considerable.



FUERZAS COMPETITIVAS

VISITE LA RED

Comunica la importancia de recabar información sobre los competidores. Este sitio Web ofrece respuestas en audio a preguntas clave sobre los sistemas de inteligencia.
www.fuld.com

La tabla 3-4 presenta a los cinco competidores estadounidenses más importantes en cuatro industrias diferentes. Una parte fundamental de la auditoría externa es identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

La recolección y evaluación de información sobre los competidores es básica para la formulación de la estrategia con éxito. La identificación de los competidores principales no siempre es fácil ya que muchas empresas tienen divisiones que compiten en distintas industrias. La mayoría de las empresas con múltiples divisiones generalmente no proporcionan información sobre las ventas y utilidades de sus divisiones por razones competitivas. Además, las empresas de propiedad privada no publican ninguna información financiera ni de mercadotecnia.

No obstante, muchas empresas utilizan el Internet para obtener la mayor parte de su información sobre los competidores; el Internet es rápido, meticuloso, exacto y cada vez más indispensable en cuanto a esto. El planteamiento de preguntas sobre los competidores, como las que muestra la tabla 3-5, es importante para llevar a cabo una auditoría externa.

La competencia en todas las industrias es intensa y, en ocasiones, feroz; por ejemplo, cuando los empleados de United Parcel Service (UPS) se fueron a la huelga en 1997, los competidores como Federal Express, Greyhound, Roadway y United Airlines disminuyeron sus precios, aumentaron al doble su publicidad y aseguraron nuevos clientes por medio de contratos anuales con el propósito de dejar a UPS sin clientes cuando la huelga finalizara. Si cualquier empresa detecta una debilidad en un competidor, no muestra ninguna piedad al aprovecharse de los problemas de éste.

Siete características describen a las empresas más competitivas de Estados Unidos: 1) la participación en el mercado es importante; el sitio número 90 de participación no es tan importante como el 91. Y nada es más peligroso que descender al 89; 2) comprender y recordar con precisión cuál es tu negocio; 3) esté roto o no, arréglalo, mejóralo; no sólo los productos, sino toda la empresa si es necesario; 4) innovar o desaparecer; nada se desvanece tanto como el éxito, sobre todo en las empresas orientadas hacia la tecnología; 5) las adquisiciones son fundamentales para crecer; las compras más importantes se hacen en nichos que agregan una tecnología o un mercado relacionado; 6) las personas hacen la diferencia; ¿está cansado de oír esto? Muy mal; y 7) no existe un sustituto para la calidad y no hay mayor amenaza que no ser competitivo en costos en una base global; estos conceptos son complementarios, no mutuamente excluyentes.[9]

Programas de inteligencia competitiva

¿Qué es la inteligencia competitiva? La *inteligencia competitiva,* definida de modo formal por la Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), es un proceso sistemático y ético para recabar y analizar información sobre las actividades y tendencias generales de negocios de la competencia con el propósito de lograr los objetivos propios de una empresa (sito Web de la SCIP).

La inteligencia competitiva eficaz en los negocios, como en la milicia, es una de las claves para el éxito. Mientras mayor información y conocimiento obtenga una empresa sobre sus

TABLA 3-4 **Los cinco competidores estadounidenses más importantes en cuatro industrias diferentes en el 2002**

	VENTAS EN EL 2001 (EN MILLONES DE DÓLARES)	CAMBIO PORCENTUAL (DESDE EL 2000)	UTILIDADES EN EL 2001 (EN MILLONES DE DÓLARES)	CAMBIO PORCENTUAL DESDE EL 2000
AEROESPACIAL				
Boeing	58 198	+13	2 826	+33
United Technologies	27 897	+5	1 938	+7
Lockheed Martin	23 990	−2	79	NM
Northrop Grumman	13 558	+78	427	−32
General Dynamics	12 163	+17	943	+5
PRODUCTOS				
International Paper	26 363	−6	−1 142	NM
Georgia-Pacific	25 016	13	−255	NM
Weyerhaeuser	14 545	−9	354	−58
Boise Cascade	7 422	−5	−42	NM
Loussiana-Pacific	2 359	−20	−171	NM
COMPUTADORAS				
IBM	85 866	−3	7 723	−5
Hewlett-Packard	44 211	−11	712	−77
Compaq Computer	33 554	−21	−563	NM
Dell Computer	31 168	−2	1 246	−44
Xerox	19 228	−1	1 424	+143
PUBLICIDAD Y TRANSMISIONES				
AOL Time Warner	38 234	NM	−4 921	NM
Walt Disney	24 884	−4	316	−63
Viacom	23 222	+16	−219	NM
Comcast	9 674	+18	226	−89
Gannett	6 344	+2	831	−14

Fuente: Adaptado de Industry Rankings of the S&P 500, *Business Week* (primavera del 2002): 87-113.
NM: No mensurable.

competidores, es más probable que formule e implante estrategias eficaces. Las debilidades de los competidores principales representan oportunidades externas; las fortalezas de los competidores principales representan amenazas clave.

Según la revista *Business Week,* existen más de 5 mil espías corporativos en este momento que participan en forma activa en actividades de inteligencia, y nueve de cada diez empresas importantes tienen empleados que se dedican únicamente a recabar inteligencia competitiva.[10] El artículo argumenta que muchas empresas estadounidenses importantes gastan más de 1 millón de dólares al año vigilando a sus competidores. La evidencia sugiere que entre los beneficios del espionaje corporativo se encuentran el aumento de los ingresos, la reducción de los costos y una mejor toma de decisiones.

La guerra global contra el terrorismo ha impulsado a los países a dar mayor importancia a recabar y compartir inteligencia competitiva. Incluso los antiguos enemigos como Estados Unidos, Rusia, China e Irán comparten inteligencia para lograr objetivos comunes. ¿Considera que compartir inteligencia entre países fomentará el intercambio de inteligencia entre empresas rivales?

TABLA 3–5 **Preguntas clave sobre los competidores**

1. ¿Cuáles son las fortalezas de los competidores principales?
2. ¿Cuáles son las debilidades de los competidores principales?
3. ¿Cuáles son los objetivos y las estrategias de los competidores principales?
4. ¿Cómo responderán los competidores principales a las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas actuales que afectan nuestra industria?
5. ¿Qué tan vulnerables son los competidores principales a las alternativas estratégicas de nuestra empresa?
6. ¿Qué tan vulnerables son nuestras estrategias al contraataque exitoso de nuestros competidores principales?
7. ¿Cómo están posicionados nuestros productos y servicios en relación con los competidores principales?
8. ¿En qué medidas ingresan nuevas empresas y salen viejas empresas de esta industria?
9. ¿Qué factores clave han contribuido a nuestra posición competitiva actual en esta industria?
10. ¿Cómo han cambiado las posiciones de ventas y utilidades de los competidores principales de la industria en los últimos años?
11. ¿Cuál es la naturaleza de las relaciones entre proveedores y distribuidores en esta industria?
12. ¿Hasta qué grado podrían los productos o servicios sustitutos constituir una amenaza para los competidores en esta industria?

Por desgracia, la mayoría de los ejecutivos estadounidenses crecieron en una época en que las empresas estadounidenses dominaban demasiado a los competidores extranjeros que recabar inteligencia competitiva no valía la pena muchos de estos ejecutivos conservan aún estas actitudes para el perjuicio de sus empresas en la actualidad. Incluso la mayoría de los programas de maestría en administración de empresas no ofrecen un curso sobre inteligencia competitiva y de negocios, lo que refuerza esta actitud. Como consecuencia, prevalecen tres percepciones equivocadas sobre la inteligencia de negocios entre los ejecutivos estadounidenses actuales:

1. Dirigir un programa de inteligencia requiere mucho personal, computadoras y otros recursos.
2. Recabar inteligencia sobre los competidores viola las leyes antimonopolio; la inteligencia de negocios equivale a espionaje.
3. Reunir inteligencia es una práctica de negocios deshonesta.[11]

Estas tres percepciones están totalmente equivocadas. Cualquier plática con un competidor sobre sus intenciones en cuanto a precios, el mercado o la geografía podría violar los estatutos antimonopolio, pero este hecho no debe alentar a una empresa a que subestime los beneficios ni la necesidad de recabar información de manera sistemática sobre los competidores con el propósito de mejorar la eficiencia de una empresa. El Internet se ha convertido en un excelente recurso para concentrar inteligencia competitiva. La recolección de información a través de empleados, gerentes, proveedores, distribuidores, clientes, acreedores y consultores puede hacer también la diferencia entre contar con inteligencia superior o sólo promedio y una competitividad general.

VISITE LA RED

Proporciona el plan estratégico para la Universidad de Hawai, incluyendo sus supuestos de planeación.
www2.hawaii.edu/uhhilo/strategic

Las empresas necesitan un programa de Inteligencia Competitiva (IC). Las tres tareas básicas de un programa de IC son: 1) permitir la comprensión general de una industria y sus competidores; 2) identificar las áreas donde los competidores son vulnerables y evaluar el impacto que las acciones estratégicas podrían producir en los competidores; y 3) identificar las acciones potenciales que un competidor podría llevar a cabo y en qué perjudicarían a la posición de una empresa en el mercado.[12] La información competitiva se aplica de manera similar en las decisiones de formulación, implantación y evaluación de la estrategia. Un programa eficaz de IC permite que todas las áreas de una empresa tengan acceso a información consistente y verificable para la toma de decisiones. Todos los integrantes de una empresa, desde el director general hasta los vigilantes, son agentes de inteligencia valiosos y deben sentir que forman parte del proceso de IC. Para que

un programa de IC sea exitoso debe ser flexible, útil, oportuno y estimular la cooperación entre las funciones.

La importancia cada vez mayor que se otorga al *análisis competitivo* en Estados Unidos es evidente por las empresas que incluyen esta función en sus organigramas bajo los puestos de director de análisis competitivo, gerente de estrategia competitiva, director de servicios de información o director asociado de evaluación competitiva. Las responsabilidades de un *director de análisis competitivo* incluyen la planeación, la recolección de datos, el análisis de datos, la facilitación del proceso de recolección y análisis de datos, la diseminación de la inteligencia de manera oportuna, la investigación de problemas especiales, el reconocimiento de la información importante y de las personas que necesitan estar al tanto de ella. La inteligencia competitiva no es espionaje corporativo porque 95% de la información que una empresa requiere para tomar decisiones estratégicas está disponible y accesible al público. Entre las fuentes de información competitiva están las revistas comerciales, los anuncios que solicitan empleados, los artículos de periódicos y los archivos gubernamentales, así como los clientes, los proveedores, los distribuidores, los mismos competidores y el Internet.

Las tácticas deshonestas como el soborno, la intervención de líneas telefónicas y el ingreso a los sistemas de cómputo nunca deben usarse para obtener información. Marriott y Motorola, dos empresas estadounidenses que realizan un trabajo particularmente bueno de recabar inteligencia competitiva, están de acuerdo en que toda la información que una empresa podría desear se puede obtener sin recurrir a prácticas deshonestas. Estas empresas mantienen equipos de inteligencia pequeños, por lo general de cinco personas, y gastan menos de 200 mil dólares al año en recolección de inteligencia competitiva.

Unilever demandó recientemente a Procter & Gamble (P&G) por las actividades de espionaje corporativo de esta empresa para obtener los secretos de su línea de productos para el cabello. Después de gastar 3 millones de dólares para establecer un equipo con el propósito de conocer a sus competidores en la industria del cuidado del cabello, P&G obtuvo supuestamente alrededor de 80 documentos de los botes de basura que se encontraban afuera de las oficinas de Unilever en Chicago. P&G produce los champús Pantene y Head & Shoulders, mientras que Unilever posee marcas para el cuidado del cabello como ThermaSilk, Suave, Salon Selectives y Finesse. De manera similar, Oracle Corp. admitió hace poco que los detectives que contrató pagaron a los empleados de mantenimiento para que revisaran la basura de Microsoft Corp. en busca de evidencias para usar en la corte.

La empresa de software de seguridad, McAfee, calcula que el robo y el vandalismo cibernéticos cuestan a las empresas estadounidenses 20 mil millones de dólares al año; por tanto, un número cada vez mayor de empresas utiliza nuevas armas para combatir los ataques cibernéticos, incluyendo los "tarros de miel" y los rastreadores. Un tarro de miel es un servidor simulado para atrapar al intruso involuntario y vigilar cada pulsación y método de entrada del pirata. Los rastreadores son algoritmos de vigilancia lo suficientemente poderosos para rastrear el regreso del pirata a su lugar de origen. El virus de cómputo Nimda que apareció a finales del 2001 inutilizó a más de 1 millón de computadoras en Estados Unidos, Europa y Asia, lo que costó a las empresas más de lo que el antiguo virus Code Red, esto es, alrededor de 2 400 millones de dólares en gastos por limpieza.[13]

Cooperación entre competidores

Las estrategias que destacan la cooperación entre competidores se utilizan cada vez más; por ejemplo, Lockheed se unió a British Aerospace PLC para competir contra Boeing Company y desarrollar la próxima generación de aviones de caza estadounidenses. La estrategia cooperativa de Lockheed con un socio rentable del consorcio Airbus Industrie estimula una mayor cooperación entre Lockheed y Europa conforme se consolida la industria de la defensa en este continente. La empresa británica ofrece a Lockheed capacitación especial en las áreas de despegue corto y tecnología de aterrizaje vertical, integración de sistemas, así como en las áreas de diseño y manufactura a bajo costo.

Los acuerdos cooperativos se vuelven populares aún entre competidores; por ejemplo, Boeing y Lockheed trabajan juntas para modernizar el sobrecargado sistema de control de tráfico aéreo de Estados Unidos. Northrop Grumman, competidor que también se encuentra en la indus-

VISITE LA RED

Ofrece el National Oceanic and Atmospheric Administration (NOAA) Strategic Plan, incluyendo su evaluación externa.
http://www.strategic.noaa.gov/

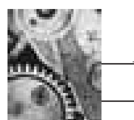
tria de la defensa, podría unirse al acuerdo cooperativo. Para que la colaboración entre competidores sea exitosa, ambas empresas deben contribuir con algo distintivo como tecnología, distribución, investigación básica o capacidad de manufactura; sin embargo, un riesgo serio es que ocurran transferencias no planeadas de habilidades o de tecnología importantes en los niveles de la organización por debajo de los que se firmaron en el acuerdo.[14] La información no cubierta en el acuerdo formal se intercambia con frecuencia en las interacciones y el trato diario entre ingenieros, gerentes de mercadotecnia y diseñadores de productos. Las empresas revelan a menudo demasiada información a las empresas rivales ¡cuando trabajan bajo acuerdos de cooperación! Por lo que se necesitan acuerdos formales más definidos.

Renault SA y Nissan Motor Company integran una empresa conjunta con el único propósito de formular estrategias comunes para que las dos empresas rivales cooperen con mayor eficacia. Renault es ya propietaria del 36.8% de Nissan y, con la nueva empresa, esta última podría ser propietaria parcial de Renault. Cuando la cooperación entre empresas rivales alcanza niveles elevados, la propiedad parcial entre las empresas involucradas es una estrategia eficaz.

Los otros dos competidores feroces, ABC y CBS, han formado una alianza estratégica para compartir instalaciones de vínculos satelitales en Pakistán, y otra alianza con Fox News para compartir secuencias filmadas de noticias sin editar. El equipo de vínculos satelitales cuesta más de 500 mil dólares, así que compartir este gasto beneficia a ambas empresas; sin embargo, éstas no compartirán historias ni productores y seguirán siendo fieros rivales, aunque desean convertirse en "socios permanentes" en áreas de beneficio mutuo.

Los estadounidenses no aceptan con facilidad la idea de unir fuerzas con un competidor, pues ven a la cooperación y a las asociaciones con escepticismo y sospecha. De hecho, las empresas conjuntas y los acuerdos cooperativos entre competidores exigen cierta cantidad de confianza si las empresas están dispuestas a combatir la paranoia de que una empresa perjudique a la otra; no obstante, las empresas multinacionales se vuelven cada vez más cooperativas a nivel mundial y un número creciente de empresas domésticas unen fuerzas con empresas extranjeras competitivas para obtener beneficios mutuos. Kathryn Harrigan, de Columbia University, comenta: "En una década, la mayoría de las empresas serán integrantes de equipos que competirán unos contra otros."

Las empresas estadounidenses establecen alianzas sobre todo para evitar inversiones, preocupándose más en reducir los costos y los riesgos de ingresar en nuevos negocios o mercados que en adquirir nuevas habilidades. Como contraste, el *aprendizaje obtenido de un socio* es el principal motivo por el que las empresas asiáticas y europeas establecen acuerdos cooperativos. Las empresas estadounidenses, también, deben considerar al aprendizaje como una de las razones principales para establecer acuerdos de cooperación con los competidores. Las empresas estadounidenses establecen a menudo alianzas con empresas asiáticas para lograr entender la excelencia en su manufactura, pero la habilidad asiática en esta área no se transfiere con facilidad. La excelencia en la manufactura es un sistema complejo que incluye capacitación y participación de los empleados, integración con los proveedores, controles estadísticos de procesos, ingeniería de valor y diseño; de modo contrastante, la habilidad estadounidense en tecnología y áreas relacionadas es más fácil de imitar. Por tanto, las empresas estadounidenses necesitan ser más cuidadosas para no revelar más información de la que reciben en los acuerdos cooperativos con las empresas asiáticas rivales.



ANÁLISIS COMPETITIVO: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Como muestra la figura 3-3, El *modelo de las cinco fuerzas de competencia* es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias. La tabla 3-6 revela el rendimiento promedio sobre el capital contable de empresas de 24 industrias diferentes en el 2001. La intensidad de la competencia es mayor en las industrias de menor rendimiento. Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas:

FIGURA 3–3

El modelo de las cinco fuerzas de competencia

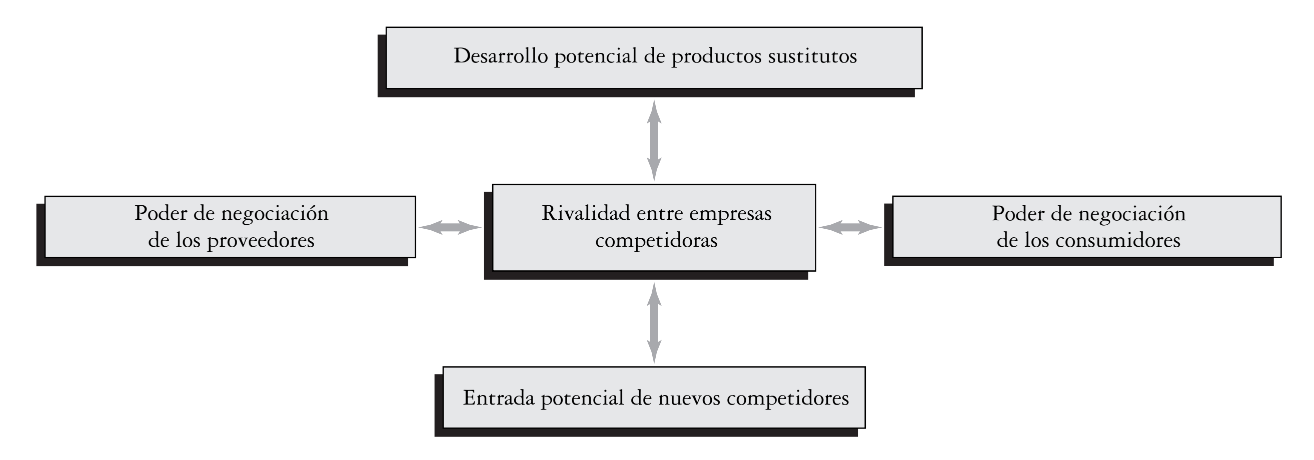


TABLA 3–6 **Intensidad de la competencia entre empresas en diferentes industrias-resultados del año 2001**

CLASIFICACIÓN	INDUSTRIA	RENDIMIENTO PROMEDIO SOBRE EL CAPITAL CONTABLE EN EL 2001/ GANANCIAS PROMEDIO POR ACCIÓN
1	Productos de consumo	26.7/1.91
2	Atención médica	22.5/1.34
3	Conglomerados	18.1/1.45
4	Combustible	16.4/2.40
5	Alimentos	15.2/1.21
6	Aeroespacial y defensa	13.0/2.31
7	Vivienda y bienes raíces	12.6/2.17
8	Finanzas no bancarias	12.4/2.11
9	Venta a minoristas de descuento y de moda	12.2/0.98
10	Servicios públicos y electricidad	11.7/2.10
11	Banca	11.4/1.84
12	Manufactura	10.9/1.36
13	Químicos	9.3/1.13
14	Industrias del tiempo libre	8.0/0.74
15	Contenedores y paquetería	7.4/0.90
16	Industrias de servicio	6.0/0.46
17	Publicidad y transmisiones	2.6/0.33
18	Equipo de oficina y computadoras	–1.0/–0.10
19	Papel y productos forestales	–2.6/–0.62
20	Transporte	–2.7/–0.43
21	Metales y minería	–7.6/–0.83
22	Automotriz	–9.1/–1.20
23	Telecomunicaciones	–9.3/–0.91
24	Eléctrica y electrónica	–44.6/–3.14

Fuente: Adaptado de: "Corporate Scoreboard", *Business Week* (25 de febrero del 2002): 63-102.

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Entrada potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos substitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.

En el mundo del Internet la competencia es feroz. Amazon.com observa consternada cómo los clientes utilizan el formato fácil de usar, los estudios profundos y las recomendaciones de expertos de su sitio y después pasan de largo la caja registradora para ir a otros sitios donde ofrecen descuentos mayores como Buy.com con la finalidad de hacer sus compras. El director general de Buy.com comenta: "El Internet reducirá los márgenes de utilidades de los vendedores a minoristas hasta el punto en que éstos no sean capaces de sobrevivir." La comparación de precios en los sitios Web permite a los consumidores encontrar de manera eficaz al vendedor que ofrece los precios más bajos. Kate Delhagen, de Forrester Research, opina: "Si usted es un consumidor y desea realizar alguna compra investigando precios, perderá miles de dólares si no busca por lo menos en línea."[15] Los costos para establecer un sitio de comercio electrónico no son nada en comparación con los costos de adquisición de bienes raíces para construir tiendas de venta a minoristas, o incluso con los costos de impresión y envío por correo de catálogos.

El flujo libre de la información por Internet disminuye los precios y la inflación en todo el mundo. El Internet, junto con la moneda corriente de Europa, permite a los consumidores hacer con facilidad comparaciones de precios a través de diversos países. Sólo por un momento, consideremos las implicaciones para los vendedores de automóviles que acostumbraban saber todo sobre el precio de un automóvil nuevo, mientras que el consumidor sabía muy poco. El consumidor podía negociar, pero al tener poco conocimiento, raras veces podía ganar. Ahora, éste puede ir a sitios Web como CarPoint o Edmunds.com y saber más sobre los precios de automóviles nuevos que el mismo vendedor de automóviles; también tiene la posibilidad de comprar en línea en unas cuantas horas, investigando en todas las agencias de automóviles ubicadas alrededor de 800 km para encontrar el mejor precio y las mejores condiciones. Así que el consumidor puede ganar. Esto es cierto en muchas, si no es que en la mayoría, de las transacciones de ventas actuales entre empresas y entre las empresas y los consumidores.

La intensidad de la rivalidad entre las empresas en competencia tiende a aumentar conforme el número de competidores se incrementa, conforme los competidores se asemejan en tamaño y capacidad, conforme disminuye la demanda de los productos de la industria y conforme la reducción de precios se vuelve común. La rivalidad aumenta también cuando los consumidores cambian de marca con facilidad, cuando las barreras para salir del mercado son altas, cuando los costos fijos son elevados, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales tienen diversas estrategias, orígenes y cultura, así como cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas competidoras se hace más intensa, las utilidades de la industria declinan, en algunos casos hasta el grado que la industria se vuelve por sí misma poco atractiva.

Entrada potencial de nuevos competidores

Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados,

las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado.

A pesar de las diversas barreras de ingreso, algunas empresas nuevas entran a las industrias con productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes; por lo tanto, el trabajo del estratega consiste en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Como ejemplos están los fabricantes de contenedores de plástico que compiten con aquellos que fabrican recipientes de vidrio, cartón y aluminio; así como los productores de acetaminofén que compiten con otros productores de medicamentos contra el dolor de cabeza y los dolores en general. La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto.

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos.

Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores. Esta estrategia es eficaz sobre todo cuando los proveedores son poco confiables, demasiado costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de una empresa en forma consistente. Las empresas negocian, por lo general, términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia utilizada comúnmente entre empresas rivales en una industria.

Poder de negociación de los consumidores

Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado. El incremento dramático en el poder de negociación de los consumidores que produce el uso de Internet es una amenaza externa importante, inclusive para una empresa grande como Wal-Mart.



FUENTES DE INFORMACIÓN EXTERNA

Una riqueza de información estratégica está disponible para las empresas tanto en fuentes publicadas como en fuentes no publicadas. Entre estas últimas están las encuestas a clientes, la investigación de mercado, las conferencias en las juntas de profesionales y accionistas, los programas de

TABLA 3-7 **Fuentes excelentes de información en Internet**

I. INVESTIGACIÓN SOBRE INVERSIONES

Strategic Management Club Online → **www.strategyclub.com**
American Stock Exchange → **www.amex.com**
DBC Online → **www.esignal.com**
Hoover's Online → **www.hoovers.com**
InvestorGuide → **www.investorguide.com**
Wall Street Research Net → **www.wsrn.com**
Market Guide → **www.marketguide.com**
Money Search—Find It! → **www.moneysearch.com**
NASDAQ → **www.nasdaq.com**
New York Stock Exchange → **www.nyse.com/public/home.html**
PC Financial Network → **www.csfbdirect.com**
Quote.Com → **www.quote.com**
Stock Smart → **www.stocksmart.com**
Wright Investors' Service on the World Wide Web → **www.wisi.com**
Zacks Investment Research → **www.zacks.com**

II. BUSCADORES

Alta Vista → **www.altavista.com**
Deja News → **www.dejanews.com**
DogPile → **www.dogpile.com**
Excite → **www.excite.com**
HotBot → **www.hotbot.com**
InfoSeek → **www.go.com**
Lycos → **www.lycos.com**
Metacrawler → **www.metacrawler.com**
WebCrawler → **www.webcrawler.com**
Yahoo! → **www.yahoo.com**

III. DIRECTORIOS

Argus Clearinghouse → **www.clearinghouse.net**
BigBook → **www.bigbook.com**
ComFind → **www.allbusiness.com**
Thomas Publishing Co. → **www.thomaspublishing.com**
Competitive Intelligence Guide → **www.fuld.com**

IV. NOTICIAS, REVISTAS Y PERIÓDICOS

PR Newswire → **www.prnewswire.com**
American Demographics → **www.marketingtools.com**
Barron's Magazine → **www.barrons.com**
Business Week → **www.businessweek.com**
CNNfn → **www.cnnfn.com/search**
Financial Times → **www.ft.com**
Forbes Magazine On-line → **www.forbes.com**
Fortune Magazine → **www.fortune.com**
USA Today → **www.usatoday.com**
Wall Street Journal → **www.wsj.com**
Washington Post Online → **www.washingtonpost.com**

V. GOBIERNO DE ESTADOS UNIDOS

Better Business Bureau → **www.bbb.org**
Census Bureau → **www.census.gov**

Continúa

TABLA 3-7 **Fuentes excelentes de información en Internet (*continuación*)**

Federal Trade Commission → **www.ftc.gov**
FreeEDGAR → **www.freeedgar.com**
Edgar-Online → **www.edgar-online.com**
General Printing Office → **www.gpo.gov**
Internal Revenue Service → **www.irs.ustreas.gov**
Library of Congress → **www.loc.gov**
SEC's Edgar Database → **www.sec.gov/edgarhp.htm**
Small Business Administration → **www.sba.gov**
U.S. Department of Commerce → **www.doc.gov**
U.S. Department of the Treasury → **www.ustreas.gov**
Environmental Protection Agency → **www.epa.gov**
National Aeronautics and Space Administration → **www.hq.nasa.gov**

televisión, las entrevistas y las conversaciones con los accionistas. Entre las fuentes de información estratégica se encuentran las publicaciones como revistas, informes, documentos gubernamentales, resúmenes, libros, directorios, periódicos y manuales. En la actualidad, las computadoras y el Internet han facilitado aún más la recolección, asimilación y evaluación de la información por parte de las empresas.

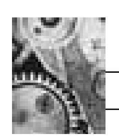
VISITE LA RED

El doctor Porter dirige actualmente el Institute for Strategy and Competitiveness en la Harvard Business School en Boston, Massachussets. La página Web de Michael Porter se encuentra en http://www.people.hbs.edu/oporter/

Internet

Millones de personas en la actualidad utilizan servicios en línea con propósitos tanto de negocios como personales. *America Online* y otros servicios líderes en línea comerciales amplían sus menús de servicios disponibles para incluir todo, desde el acceso en línea a la mayoría de las redes de televisión, periódicos y revistas, hasta entrevistas en línea con personas famosas, ofreciendo acceso hasta las fronteras más lejanas. Estas empresas dominan el poder de la multimedia, combinando sonido, video y gráficas con texto. La tabla 3-7 ofrece fuentes excelentes para la dirección estratégica y obtención de información para la investigación de casos en la *World Wide Web*. La tabla 3-8 proporciona sitios Web selectos, tanto académicos como para consulta sobre la planeación estratégica.

El Internet ofrece a los consumidores y empresas una amplia gama de servicios y fuentes de información de todo el mundo. Los servicios interactivos proporcionan a los usuarios no sólo acceso a la información a nivel mundial, sino también la capacidad de comunicarse con la persona o la empresa que creó la información. Las barreras históricas para lograr el éxito personal y de negocios (zonas de tiempo y culturas diversas) se están eliminando. Internet se ha convertido en una parte importante de nuestra sociedad, como la televisión y los periódicos.



EL PRONÓSTICO COMO HERRAMIENTA Y SUS TÉCNICAS

Los pronósticos son supuestos preparados acerca de las tendencias y los acontecimientos futuros. El pronóstico es una actividad compleja debido a factores como la innovación tecnológica, cambios culturales, productos nuevos, mejores servicios, competidores más fuertes, cambios en las prioridades gubernamentales, valores sociales cambiantes, condiciones económicas inestables y acontecimientos imprevistos. Los gerentes deben confiar con frecuencia en pronósticos publicados para identificar las oportunidades y las amenazas externas clave con eficacia.

Un sentido del futuro impregna toda la acción y subyace a cada decisión que toma una persona. Las personas comen con la expectativa de estar satisfechos y nutridos en el futuro. Las personas duermen asumiendo que en el futuro se sentirán descansados. Invierten energía, dinero y tiempo porque creen que sus esfuerzos serán recompensados en el futuro. Construyen autopistas asumiendo que los automóviles y los camiones las requerirán en el futuro. Los padres educan a los

TABLA 3-8 Sitios Web importantes para la planeación estratégica

I. ACADÉMICOS

1. *Strategic Management Society*—**www.virtual-indiana.com/sms/**
Ésta es una sociedad no lucrativa compuesta por casi 2 mil integrantes académicos, de negocios y de consultoría de 45 países. Este grupo publica la revista *Strategic Management Journal* y ofrece reuniones y conferencias anuales. El sitio Web está bien diseñado y describe los servicios y recursos de esta sociedad.

2. *American Management Association*—**www.amanet.org**
La AMA proporciona foros educativos en todo el mundo para las empresas con la finalidad de que aprendan habilidades de negocios prácticas. Este sitio Web ofrece acceso a todos los seminarios, videos y cursos de la AMA a nivel mundial, incluyendo productos sobre planeación estratégica. La AMA publica la revista *Management Review*.

3. *Academy of Management Online*—**www.aom.pace.edu**
Esta organización no lucrativa es la asociación profesional líder en investigación y educación para la gerencia en Estados Unidos. Participan en ella casi 10 mil miembros de empresas y universidades de todo el mundo. Alrededor de 2 500 de sus miembros especifican que la política y la estrategia de negocios son de interés prioritario para ellos. Este sitio proporciona un buscador para localizar y establecer contacto con todos estos miembros y ofrece muchos vínculos y páginas Web personales. Esta organización publica las revistas *Academy of Management Executive, Academy of Management Review y Academy of Management Journal.*

4. *Strategic Leadership Forum*—**www.slfnet.org**
Organización internacional de ejecutivos que se centran en la dirección y la planeación estratégica. El sitio Web es sorprendente y ofrece muchos vínculos excelentes de planeación estratégica. El foro publica la revista *Strategy and Leadership* (antes *Planning Review*).

II. CONSULTORES

1. *Strategic Planning Systems*—**www.checkmateplan.com**
Este sitio ofrece *CheckMATE,* el líder industrial en software de planeación estratégica a nivel mundial. Este software está basado en Windows y es fácil de usar. La nueva versión que salió a mediados del 2002 fue mejorada diez veces más que las versiones anteriores.

2. *Mind Tools*—**www.mindtools.com/planpage.html**
Éste es un sitio Web excelente para obtener información sobre planeación estratégica y ofrece más de 30 páginas de texto sobre cómo llevarla a cabo; así como los motivos para realizarla. Proporciona plantillas de planeación.

3. *Palo Alto Software*—**www.bizplans.com**
Este sitio Web ofrece un modelo del proceso de planeación en los negocios con un texto excelente, así como siete ejemplos de planes de negocios para empresas reales. Éste es uno de los dos mejores sitios disponibles para obtener información sobre planeación en los negocios (el otro es el sitio Web de la Small Business Administration).

4. *Center for Strategic Management*—**www.csmweb.com**
Este sitio Web describe la capacitación, los seminarios y las facilidades de los servicios en dirección estratégica; además, proporciona vínculos excelentes con otros sitios académicos y gubernamentales sobre planeación estratégica.

5. *Boston Consulting Group (BCG)*—**www.bcg.com**
Ésta es quizá la empresa consultora en planeación estratégica más conocida. Ofrece algunos comentarios sobre planeación estratégica, pero se centra más en obtener un trabajo por medio del BCG más que en información sobre planeación estratégica.

Continúa

TABLA 3-8 **Sitios Web importantes para la planeación estratégica (*continuación*)**

6. *FULD & COMPANY*—**www.fuld.com**
   Este sitio Web se especializa en inteligencia competitiva. Ofrece buenos vínculos en relación con la importancia de recabar información sobre los competidores. Además, ofrece respuestas en audio a preguntas clave sobre los sistemas de inteligencia.

hijos con base en el pronóstico de que necesitarán ciertas habilidades, actitudes y conocimiento cuando crezcan. La verdad es que todos hacemos pronósticos implícitos a lo largo de nuestra vida diaria; por tanto, la pregunta no es si debemos hacer pronósticos, sino más bien cómo podemos hacer mejores pronósticos que permitan movernos más allá de nuestros supuestos comúnmente no expresados sobre el futuro. ¿Es posible obtener información y después hacer suposiciones basadas en esta información (pronósticos) para dirigir mejor nuestras decisiones actuales con el propósito de tener una condición más deseable en el futuro? Debemos ir hacia el futuro con nuestros ojos y mentes abiertos, en vez de llegar al futuro tambaleando con los ojos cerrados.[16]

Muchas publicaciones y fuentes del Internet hacen pronósticos de variables externas. Entre varios ejemplos publicados están "Tendencias y pronósticos" de *Industry Week*, "Perspectivas de inversión" de *Business Week* e "Investigación de la industria" de Standard & Poor. La reputación y el éxito continuo de estas publicaciones dependen en parte de pronósticos exactos, así que las fuentes de información publicadas ofrecen pronósticos excelentes.

En ocasiones, las empresas deben elaborar sus propios pronósticos. La mayoría de las empresas pronostican sus propios ingresos y utilidades en forma anual; a veces, pronostican la participación en el mercado o la lealtad de los clientes en áreas locales. Puesto que el pronóstico es tan importante en la dirección estratégica y la habilidad para pronosticar (en contraste con la habilidad para usar un pronóstico) es vital, a continuación se examinarán en forma más detallada las herramientas de pronóstico.

Éstas se clasifican en dos grupos: técnicas cuantitativas y técnicas cualitativas. Los pronósticos cuantitativos son más adecuados cuando existen datos históricos disponibles, y cuando las relaciones entre las variables clave se espera que permanezcan sin cambio en el futuro; por ejemplo, la *regresión lineal* se basa en el supuesto de que el futuro será igual que el pasado, lo que, por supuesto, nunca es así. Conforme las relaciones históricas se vuelven menos estables, los pronósticos cuantitativos se vuelven menos exactos.

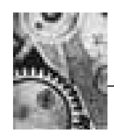
Ningún pronóstico es perfecto y algunos son incluso muy inexactos. Este hecho acentúa la necesidad de que los estrategas dediquen suficiente tiempo y esfuerzo a estudiar las bases que apoyan a los pronósticos publicados y a elaborar pronósticos internos propios. Las oportunidades y amenazas externas clave se identifican con eficacia sólo a través de buenos pronósticos. Los pronósticos exactos proporcionan ventajas competitivas importantes a las empresas. Los pronósticos son vitales para el proceso de la dirección estratégica y para el éxito de las empresas.

Realización de suposiciones

La planeación sería imposible sin las suposiciones. McConkey define las suposiciones como los "mejores cálculos en el momento presente del impacto que ejercen los principales factores externos, sobre los que el gerente tiene poco o ningún control, pero que podrían producir un impacto significativo en el rendimiento o en la habilidad para lograr los resultados deseados".[17] Los estrategas se enfrentan a numerosas variables y a factores imponderables que no pueden controlar ni predecir con una exactitud del 100%.

Los estrategas hacen avanzar el proceso de dirección estratégica a través de la identificación de los acontecimientos futuros que podrían afectar a la empresa de manera importante y de la realización de suposiciones lógicas sobre dichos factores. Las suposiciones son necesarias sólo para las tendencias y los acontecimientos futuros que tienen mayores probabilidades de ejercer un efecto significativo en los negocios de la empresa. Las suposiciones sirven como puntos de verificación de la validez de las estrategias, teniendo como base la mejor información del momento. Si los acontecimientos futuros se desvían de modo significativo de las suposiciones, los estrategas

saben que se requerirán acciones correctivas. El proceso de formulación de la estrategia no avanzaría de manera eficaz sin suposiciones razonables. Las empresas que cuentan con la mejor información hacen, por lo general, las suposiciones más exactas, lo que las conduce a importantes ventajas competitivas.



EL RETO GLOBAL

Los competidores extranjeros están superando a las empresas estadounidenses en muchas industrias. En su sentido más sencillo, el reto internacional que enfrentan las empresas estadounidenses es doble: 1) cómo lograr y mantener exportaciones con otros países; y 2) cómo defender los mercados domésticos de los productos importados. Pocas empresas pueden darse el lujo de ignorar la presencia de la competencia internacional. Las empresas que parecen aisladas y cómodas en la actualidad podrían ser vulnerables mañana; por ejemplo, los bancos extranjeros aún no compiten ni operan en la mayor parte de Estados Unidos.

La economía de Estados Unidos se vuelve mucho menos estadounidense, pues surgen una economía y un sistema monetario mundial. Las empresas de todo el mundo están aprovechando la oportunidad de compartir los beneficios del desarrollo de la economía mundial. Los mercados cambian con rapidez y en muchos casos convergen en gustos, tendencias y precios. Los sistemas de transporte innovadores aceleran la transferencia de tecnología y los cambios en la naturaleza y ubicación de los sistemas de producción reducen el tiempo de respuesta a las condiciones cambiantes del mercado.

Más y más países alrededor del mundo dan la bienvenida a la inversión y al capital extranjeros y, como resultado, los mercados de mano de obra se han vuelto más internacionales. Los países de Asia oriental son ahora líderes en el mercado en las industrias de mano de obra intensiva, Brasil ofrece recursos naturales abundantes y mercados con crecimiento acelerado, mientras que Alemania proporciona mano de obra capacitada y tecnología. La tendencia a mejorar la eficiencia de las operaciones de negocios globales conduce a una especialización mayor de las funciones, la cual no se limita a una búsqueda de mano de obra barata de tipo familiar en América Latina o Asia, ya que entre otras consideraciones están el costo de la energía, la disponibilidad de los recursos, las tasas de inflación, las tasas fiscales existentes y la naturaleza de las regulaciones comerciales.

Corporaciones multinacionales

Las Corporaciones Multinacionales (CMN) afrontan riesgos exclusivos y diversos, como la expropiación de activos, las devaluaciones de las monedas a través de las fluctuaciones de las tasas de cambio, las interpretaciones desfavorables de contratos y acuerdos de parte de las cortes extranjeras, los disturbios sociales y políticos, las restricciones en las importaciones y exportaciones, los aranceles y las barreras comerciales. La necesidad de ser competitivos en todo el mundo y, al mismo tiempo, sensibles a nivel nacional confronta con frecuencia a los estrategas de las CMN. Con el incremento del comercio mundial, las oficinas reguladoras y gubernamentales vigilan más de cerca las prácticas de negocios extranjeras; por ejemplo, la United States Foreign Corrupt Practices Act define las prácticas de corrupción en muchas áreas de negocios. Un problema importante es que algunas CMN violan en ocasiones las normas éticas y legales de su país de origen, pero no las del país anfitrión.

Antes de ingresar a los mercados internacionales, las empresas deben revisar informes de patentes y revistas importantes, buscar el consejo de instituciones académicas y de investigación, participar en ferias comerciales internacionales, establecer asociaciones y conducir una investigación extensa para ampliar sus contactos y disminuir el riesgo al hacer negocios en mercados nuevos. Las empresas reducen también los riesgos de hacer negocios a nivel internacional por medio de la obtención de seguros de la Overseas Private Investment Corporation (OPIC) del gobierno de Estados Unidos. La perspectiva mundial comenta que las empresas estadounidenses llevan a cabo una investigación más extensa actualmente antes de ingresar a mercados globales específicos.

Globalización

La globalización es un proceso de integración mundial de las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia. Las decisiones estratégicas se toman con base en el impacto



PERSPECTIVA GLOBAL

La forma antigua y la forma nueva para que una empresa sea global

La forma antigua para lograr que una empresa se vuelva global era ingresando de manera rápida al mercado mundial, realizando una mínima investigación, estableciendo acuerdos con los ejecutivos de alto nivel, haciendo adquisiciones rápidas, centrándose en los consumidores opulentos y observando cómo los clientes locales empiezan a comprar los productos de la empresa; sin embargo, esa estrategia tenía más fracasos que éxitos.

La nueva y más eficiente estrategia para lograr que una empresa se vuelva global es realizar una investigación extensa sobre la cultura, los distribuidores, los proveedores y los clientes antes de establecer las operaciones en un país extranjero. En la actualidad, la globalización exitosa requiere invertir tiempo y energía para comprender la naturaleza de los negocios en esos países, así como para crear de manera metódica una presencia desde abajo. Las empresas que se vuelven globales de manera exitosa trabajan de cerca con burócratas, empresarios, grupos sociales y otros clientes potenciales a nivel de las bases. Estas empresas tienen también como objetivo a los individuos de países donde el ingreso promedio es bajo aunque el número de habitantes supera con mucho a la población del 10% de países y clientes más opulentos. Estas empresas se han dado cuenta que los países en vías de desarrollo crecen con mayor rapidez que los países industriales. Por lo menos 4 mil millones de personas que ganan el equivalente de 1 500 dólares o menos al año viven en países en vías de desarrollo y este grupo crece más rápido que los ciudadanos y los países ricos.

Varias empresas utilizan esta nueva estrategia para lograr el éxito a nivel mundial. Hewlett-Packard comercializa actualmente sus productos sobre todo en Centroamérica y África. Citibank sigue también esta nueva estrategia, convenciendo a sus clientes corporativos de países en vías de desarrollo de que abran cuentas de ahorro para todo su personal, desde conserjes hasta gerentes de alto nivel. Kodak ha batallado en Estados Unidos recientemente, pero sus ventas en Asia aumentan en forma adecuada. La empresa ha aumentado el número de sus tiendas de artículos fotográficos Kodak Express en China de 6 mil a principios de 2001, a 10 mil en el 2002. Como último ejemplo de una empresa que utiliza esta nueva estrategia para lograr el éxito a nivel mundial está Whirlpool, que invirtió 14 meses de investigación antes de lanzar la que se ha convertido en la marca líder de lavadoras en la India.

Fuente: Adaptado de "Smart Globalization", *Business Week* (27 de agosto del 2001): 132-137.

que ejercen en la rentabilidad global de la empresa, más que en consideraciones domésticas o de algún otro país individual. Una estrategia global intenta satisfacer las necesidades de los clientes alrededor del mundo, ofreciendo el mayor valor al menor costo. Esto significa ubicar la producción en países con costos muy bajos de la mano de obra o con recursos naturales abundantes, situar los centros de investigación e ingeniería de vanguardia donde haya científicos e ingenieros calificados y localizar las actividades de mercadotecnia cerca de los mercados que se atenderán. Una estrategia global diseña, fabrica y comercializa los productos teniendo en mente las necesidades globales, en lugar de considerar a los países de manera individual. Una estrategia global integra las acciones contra los competidores dentro de un plan mundial.

La globalización de las industrias ocurre por muchas razones, entre las que está la tendencia mundial hacia patrones de consumo similares, la aparición de compradores y vendedores globales, el comercio electrónico y la transferencia instantánea de dinero e información a través de los continentes. La Comunidad Económica Europea (CEE), las religiones, las Olimpiadas, el Banco Mundial, los centros de comercio mundial, la Cruz Roja, el Internet, las conferencias ambientales, las telecomunicaciones y las cumbres económicas contribuyen a la interdependencia global y a la formación del mercado global.

Es evidente que las diferentes industrias se vuelven globales por razones diversas. La necesidad de amortizar inversiones masivas en IyD en muchos mercados es el principal motivo por el que la industria de fabricación de aeroplanos se volvió global. La vigilancia de la globalización en la industria donde se encuentra la empresa es una actividad de dirección estratégica importante, aunque conocer la manera de utilizar dicha información para obtener una ventaja competitiva es aún más importante; por ejemplo, las empresas podrían buscar alrededor del mundo la mejor tecnología y seleccionar la que prometa más en el mayor número de mercados. Cuando las empresas diseñan un producto, lo hacen para que se comercialice en el mayor número de países posible. Cuando las empresas manufacturan un producto seleccionan la fuente de menor costo,

que podría ser Japón para los semiconductores, Sri Lanka para los textiles, Malasia para la electrónica elemental y Europa para la maquinaria de precisión. Las CMN diseñan sistemas de manufactura con el propósito de tener cabida para los mercados mundiales. Una de las estrategias más riesgosas para una empresa doméstica es seguir siendo una empresa doméstica en una industria que se vuelve global con rapidez.

China: oportunidades y amenazas

Las empresas estadounidenses realizan cada vez más negocios en China conforme las reformas del mercado crean una arena más propicia para los negocios todos los días. La inversión directa extranjera en China es aproximadamente de 50 mil millones de dólares al año. Esto la coloca en el segundo lugar por detrás de Estados Unidos. Motorola invertirá 6 600 millones de dólares en China entre el 2002 y el 2006, aunque la empresa recortará su fuerza laboral en otros sitios. Hitachi Ltd. e Intel aumenten al doble su inversión en Shangai en este mismo lapso de tiempo.

Entre los riesgos que impiden aún que las empresas inicien sus operaciones en China están los siguientes:

- Infraestructura deficiente.
- Indiferencia hacia el medio ambiente natural.
- Ausencia de un sistema legal.
- Corrupción desenfrenada.
- Ausencia de libertad de prensa, de opinión y religiosa.
- Violaciones graves a los derechos humanos.
- Poco respeto a patentes, derechos de reproducción, marcas y logotipos.
- Falsificación, fraude y piratería de productos.
- Poco respeto hacia los contratos legales.
- Principios de contabilidad no aceptados de manera general.

El salario mínimo en China es de 12 centavos de dólar por hora, pero muchas empresas pagan aún menos. Los trabajadores chinos no cuentan, por lo general, con atención médica ni reciben compensación por lesiones. Pocas fábricas tienen extintores para el fuego y a menudo se pagan sobornos a los funcionarios para evitar multas y clausuras. Los sindicatos son ilegales y no existen en China. El trabajo infantil es común y ocurren encarcelamientos y opresión por motivos políticos y religiosos. Levi Strauss retiró todas sus operaciones de negocios de China como protesta por las violaciones a los derechos humanos.

Business Week ofrece la fórmula siguiente para lograr el éxito en los negocios en China:

Escoja a sus socios con cautela. Evite asociarse con empresas ineficientes que sean propiedad del Estado. Busque compañías emprendedoras que sean propiedad de gobiernos locales o establézcase por sí mismo. Insista en el control de la gerencia.

Concéntrese en los fundamentos. Aproveche la oportunidad de que China se está convirtiendo con rapidez en una economía de mercado por medio de la ejecución de actividades básicas como la mercadotecnia, la distribución y el servicio.

Proteja el conocimiento. No entregue tecnología de vanguardia sólo para conseguir un acuerdo. Luche de manera decidida contra el robo de la propiedad intelectual porque China desea deshacerse de su mala reputación a este respecto.

Vuele bajo. Comience con una serie de empresas pequeñas en lugar de proyectos grandes, costosos, de nivel elevado que se estancan con frecuencia debido a los trámites burocráticos y a la política.[18]

Hong Kong es la pieza clave de los esfuerzos de China para reformar, privatizar y expandir las importaciones y exportaciones a nivel mundial. El mapa de la figura 3-4 ilustra la ubicación estratégica de Hong Kong para China. Con sus 6.3 millones de habitantes, un puerto magnífico, riqueza financiera, 500 bancos de 43 países, el mercado de acciones que ocupa el octavo lugar del mundo y un cobro de impuestos mínimo, Hong Kong sirve como la puerta de entrada a una China en rápido crecimiento. Las empresas estadounidenses por sí solas cuentan con 178 oficinas regionales en Hong Kong y 10 500 millones de dólares en inversión directa.

Gran parte de la base económica de Hong Kong se desplaza 50 km hacia el norte, hasta Shenzhen en la China continental. Shenzhen posee un puerto de embarque extenso y nuevo; además ofrece precios muy bajos para los productos de venta a minoristas y a las empresas de propiedad doméstica. China está estableciendo a Hong Kong y Shenzhen como una región económica bajo las leyes y regulaciones chinas, tales como son los arrestos arbitrarios y la poca protección legal. La población de Hong Kong había disfrutado de libertad durante décadas antes de esta lenta unificación con Shenzhen.[19]

Tanto la Comunidad Europea como Estados Unidos han aprobado el ingreso de China a la World Trade Organization. Esta acción integra al país más poblado del mundo al orden comercial global. Algunos cambios clave en China como consecuencia de esta acción son los siguientes:

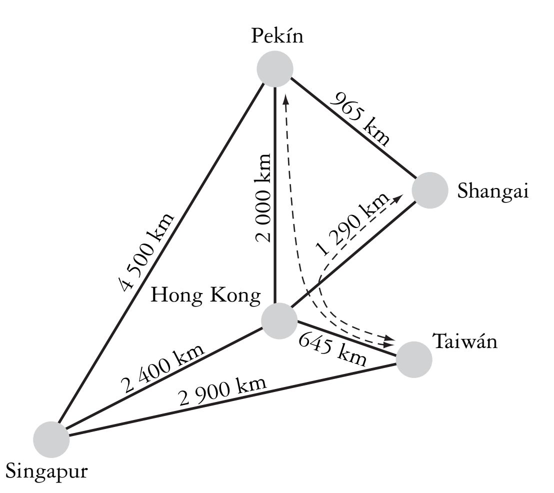
1. Las empresas extranjeras pueden obtener una mayor participación en las empresas de teléfonos móviles.
2. Los impuestos sobre los productos de tecnología de vanguardia se reducirán en forma paulatina y se eliminarán para el 2005.
3. Los aranceles de importación sobre los automóviles disminuirán del 90% correspondiente en la actualidad al 25% para mediados del 2006.
4. Los bancos extranjeros podrán establecer operaciones con empresas chinas en moneda china.
5. Los bancos extranjeros podrán operar en cualquier parte de China para el 2006.
6. Las empresas extranjeras podrán tener una participación del 49% en los valores de empresas conjuntas para el 2004.
7. Las afianzadoras extranjeras podrán ser propietarias de operaciones en China.
8. La distribución de petróleo a minoristas se abrirá en China para el 2004.[20]

Sin embargo, el ingreso de China a la World Trade Organization podría no ser suficiente para revivir la cada vez peor economía de ese país. China exporta 20% de sus productos a Estados Unidos y estas ventas disminuyeron mucho a finales del 2001 y principios del 2002. Estados Unidos es el segundo país después de Japón en comprar productos chinos, que son, en su mayoría, productos de consumo como televisores, juguetes y textiles.

A principios del siglo XXI, Hong Kong es aún una ciudad atractiva para establecer operaciones comerciales, aunque China lo dirige cada vez más hacia las regulaciones, al control gubernamental y a una cultura más parecida a la china; por ejemplo, las escuelas deben adoptar ahora el chino como el idioma principal en la educación, mientras que antes se requería el dominio del

FIGURA 3–4

Ubicación estratégica de Hong Kong



inglés. El gobierno de Hong Kong otorgó a varias empresas el derecho de construir en terrenos del gobierno sin ofertas públicas, lo que antes se aceptaba como una manera democrática de hacer negocios. El gobierno regulaba anteriormente el mercado de valores de Hong Kong, pero ahora es su mayor inversionista y controlador. El gobierno toma decisiones que atropellan los viejos principios del libre mercado y la práctica consistente de la ley. La Heritage Foundation ha disminuido la clasificación de Hong Kong como una economía libre a un punto por debajo de la clasificación de Singapur "a menos que vea el error de sus acciones y revierta el curso".[21]

Sin embargo, Taiwán y la China continental cooperan cada vez más en el ámbito económico, lo que es bueno para la región y, de hecho, para todo el mundo. Las empresas que se encuentran en estos dos países separados acordaron hace poco explorar de manera conjunta el estrecho de Taiwán en busca de petróleo y gas bajo la Cuenca de Taiwán. Este contrato sin precedentes constituye el primer acuerdo comercial importante establecido entre empresas de propiedad estatal de ambos países. Las empresas participantes son China National Offshore Oil, que es la tercera empresa productora de petróleo en China, y Taiwan's China Petroleum, que cuenta con capacidades excelentes de refinería.

La separación de 50 años entre China y Taiwán ha alejado tanto a ambos países en los ámbitos político, social y cultural que es difícil aún imaginarlos como parte de un mismo todo. Otro indicador de la mejoría en las relaciones comerciales entre Taipei y Pekín es que China Airlines of Taiwan ha firmado un acuerdo para invertir en la primera línea aérea de carga de China, China Cargo Airlines. China Airlines espera sustentar el tráfico desde China Cargo hasta Taipei en el corto plazo. De este modo, Taiwán y China comienzan a participar en el comercio y el transporte directos, algo que el primero había prohibido desde que ambos lados se separaron en el 1949, después de una guerra civil. La autoridad de la aviación civil de China sostiene actualmente conversaciones técnicas con los controladores de tráfico aéreo de Taiwán. La recesión económica global ha sido la chispa que ha ayudado a normalizar las relaciones entre estos dos países, que tienen en realidad mucho que ofrecer uno al otro en comercio y viajes. Las empresas de Taiwán, como Microtek, ahora consideran a China como un mercado muy importante para sus productos, en vez de ver al continente sólo como una base para sus operaciones de manufactura.



ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)

Una *Matriz de evaluación del factor externo (EFE)* permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Como ilustra la tabla 3-9, la matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro *corresponde a la respuesta es excelente,* tres *a la respuesta está por arriba del promedio,*

TABLA 3-9 **Un ejemplo de la matriz de evaluación del factor externo para UST, Inc.**

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Oportunidades			
1. Los mercados globales están prácticamente sin explotar por los mercados del tabaco sin humo	.15	1	.15
2. Incremento de la demanda causada por la prohibición de fumar en público	.05	3	.15
3. Crecimiento astronómico de la publicidad por Internet	.05	1	.05
4. Pinkerton es líder en el mercado de tabaco de precios bajos	.15	4	.60
5. Más presiones sociales para dejar de fumar, dirigiendo a los usuarios a cambiar a productos alternativos	.10	3	.30
Amenazas			
1. Legislación en contra de la industria del tabaco	.10	2	.20
2. Límites de producción en el tabaco aumenta la competencia por la producción	.05	3	.15
3. El mercado del tabaco sin humo se concentra en la región del sureste de Estados Unidos	.05	2	.10
4. La mala publicidad en los medios de comunicación patrocinada por la FDA	.10	2	.20
5. Administración Clinton	.20	1	.20
TOTAL	1.00		2.10

dos *a la respuesta es de nivel promedio* y uno *a la respuesta es deficiente.* Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.

4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

La tabla 3-9 muestra un ejemplo de una matriz EFE para UST, Inc., empresa productora de tabaco sin humo, Skoal and Copenhagen. Observe que la administración Clinton fue considerada como el factor más importante que afecta esta industria, según indica el valor de 0.20. UST no seguía estrategias que aprovecharan con eficacia esta oportunidad, según indica la clasificación de 1.0. El puntaje de valor total de 2.10 indica que UST se encuentra por debajo del promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Es importante observar que una comprensión minuciosa de los factores usados en la matriz EFE es más importante que las clasificaciones y los valores reales asignados.



LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La *matriz de perfil competitivo (MPC)* identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores *importantes para el éxito* en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC. Antes que nada, los factores importantes para el éxito en una MPC son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos. Los factores importantes para el éxito en una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en una matriz EFE. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.

La tabla 3-10 ofrece una matriz de perfil competitivo. En este ejemplo, la publicidad y la expansión global son los factores más importantes para el éxito, como indica el valor de 0.20. La calidad de los productos de Avon y L'Oreal es superior, según indica la clasificación de cuatro; la "posición financiera" de L'Oreal es buena, como muestra la clasificación de tres; Procter & Gamble es la empresa más débil de todas, según indica el puntaje de valor total de 2.80.

Además de los factores importantes para el éxito que muestra la lista del ejemplo de la MPC, este análisis incluye a menudo otros factores como la amplitud de la línea de productos, la eficacia de la distribución de ventas, las ventajas de marca o patente registradas, la ubicación de las instalaciones, la capacidad y la eficiencia de producción, la experiencia, las relaciones sindicales, los adelantos tecnológicos y la habilidad en el comercio electrónico.

Un consejo para la interpretación es que sólo porque una empresa recibe una clasificación de 3.2 y otra de 2.8 en una MPC, no significa que la primera empresa es 20% mejor que la segunda. Las cifras revelan las fortalezas relativas de las empresas, pero su precisión implícita es una ilusión. Las cifras no son mágicas y el objetivo no es obtener una sola cifra, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera significativa con la finalidad de apoyar la toma de decisiones.

TABLA 3-10 Una matriz de perfil competitivo

		AVON		L'OREAL		PROCTER & GAMBLE	
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	**VALOR**	**CLASIFICACIÓN**	**PUNTAJE**	**CLASIFICACIÓN**	**PUNTAJE**	**CLASIFICACIÓN**	**PUNTAJE**
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Dirección	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Posición financiera	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Lealtad de los clientes	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Participación en el mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
TOTAL	1.00		3.15		3.25		2.80

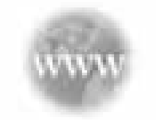
Nota: 1) Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1 = debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza principal. 2) Según indica el puntaje de valor total de 2.8, el competidor tres es más débil. 3) Para simplificar, sólo se incluyen ocho factores importantes para el éxito; éstos son muy pocos en realidad.

CONCLUSIÓN

El aumento de la turbulencia en los mercados y las industrias de todo el mundo significa que la auditoría externa se ha convertido en una parte explícita y vital del proceso de dirección estratégica. Este capítulo proporciona un marco para recolectar y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Las empresas que no tomen acciones ni otorguen autoridad a sus gerentes y empleados para identificar, vigilar, pronosticar y evaluar las fuerzas externas clave tendrán dificultad para identificar las oportunidades y las amenazas que surgen y, como consecuencia, seguirán estrategias ineficaces, perderán oportunidades y contribuirán a la desaparición de la empresa. Las empresas que no aprovechan las ventajas del Internet se quedan rezagadas en el ámbito tecnológico.

Una de las principales responsabilidades de los estrategas es garantizar la creación de un sistema de auditoría eficaz, lo que incluye el uso de tecnología de la información para diseñar un sistema de inteligencia competitivo que funcione. Las empresas de cualquier tamaño o tipo pueden utilizar con eficacia el abordaje de la auditoría externa descrito en este capítulo. Por lo general, el proceso de auditoría externa es más informal en las empresas pequeñas, pero la necesidad de comprender las tendencias y los acontecimientos clave no es menos importante para estas empresas. La matriz EFE y el modelo de las cinco fuerzas ayudan a los estrategas a evaluar el mercado y la industria, pero estas herramientas deben complementarse con un buen juicio intuitivo. En especial, las empresas multinacionales requieren un sistema eficaz de auditoría externa, porque las fuerzas externas entre países extranjeros varían en forma importante.

Le invitamos a que visite el sitio Web de este libro ubicado en **www.pearsonedlatino.com/ david** para que realice los ejercicios correspondientes a este capítulo.



TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Adecuación del tamaño de la empresa (p. 83)
America Online (p. 103)
Análisis competitivo (p. 97)
Análisis de la industria (p. 80)
Aprendizaje obtenido de un socio (p. 98)
Auditoría externa (p. 80)
Desincorporación (p. 83)
Director de análisis competitivo (p. 97)
Director en información (DI) (p. 93)
Director en tecnología (DT) (p. 93)
Evaluación del entorno (p. 80)
Fuerzas externas (p. 80)
Inteligencia competitiva (IC) (p. 94)
Internet (p. 92)
Matriz de evaluación del factor externo (EFE) (p. 110)
Matriz de perfil competitivo (MPC) (p. 112)
Modelo de las cinco fuerzas de Porter (p. 98)
Reducción del tamaño de la empresa (p. 83)
Regresión lineal (p. 105)
Tecnología de la información (TI) (p. 93)
Unidades habitacionales para gente de la tercera edad (p. 86)
Ventajas competitivas (p. 93)
World Wide Web (p. 103)

PREGUNTAS DE REPASO

1. Explique la manera de conducir una auditoría externa de dirección estratégica.
2. Identifique una tendencia económica, social, política o tecnológica reciente que afecte de manera significativa las instituciones financieras
3. Analice la siguiente declaración: las principales oportunidades y las amenazas son el resultado de una interacción entre las tendencias ambientales clave más que de un solo acontecimiento o factor externo.
4. Identifique dos industrias que experimenten cambios tecnológicos rápidos y tres industrias que experimenten un cambio tecnológico escaso. ¿De qué manera difiere la necesidad de realizar un pronóstico tecnológico en estas industrias? ¿Por qué?
5. Utilice el modelo de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la competitividad dentro de la industria bancaria estadounidense.
6. ¿Qué técnicas de pronóstico importantes usaría para identificar 1) las oportunidades y las amenazas

económicas; y 2) las oportunidades y las amenazas demográficas? ¿Por qué son estas técnicas las más apropiadas?
7. ¿Cómo afecta la auditoría externa otros componentes del proceso de dirección estratégica?
8. Como propietario de una empresa pequeña, explique de qué manera organizaría un sistema de detección de información estratégica. ¿Cómo organizaría dicho sistema en una empresa grande?
9. Elabore una matriz EFE para la empresa que usted elija.
10. Haga una cita con un bibliotecario de su universidad para aprender a utilizar bases de datos en línea. Informe sus hallazgos en clase.
11. Exponga algunas de las ventajas y desventajas de las estrategias cooperativas y de las estrategias competitivas.
12. Como estratega de un banco local, explique cuándo usaría pronósticos cualitativos y cuándo los cuantitativos.
13. ¿Cuál es su pronóstico para las tasas de interés y el mercado de valores en los próximos seis meses? Cuando el mercado de valores asciende, ¿las tasas de interés bajan siempre? ¿Por qué? ¿Cuáles son las implicaciones estratégicas de estas tendencias?
14. Explique de qué manera la tecnología de la información afecta las estrategias de la empresa donde trabajó recientemente.
15. Digamos que su jefe elabora una matriz EFE que incluye 62 factores. ¿Cómo sugeriría reducir el número de factores a veinte?
16. Seleccione una de las lecturas actualizadas al final de este capítulo. Prepare un resumen de una página que incluya su opinión personal sobre el artículo.
17. Analice la ética de recabar inteligencia competitiva.
18. Analice la ética de cooperar con empresas rivales.
19. Visite el sitio Web de la SEC en www.sec.gov y analice los beneficios de utilizar la información que proporciona este sitio.
20. ¿Cuáles son las principales diferencias entre las operaciones estadounidenses y multinacionales que afectan la dirección estratégica?
21. ¿Por qué la globalización de las industrias es un factor común actual?
22. Analice las oportunidades y las amenazas que enfrenta una empresa al realizar negocios en China.

REFERENCIAS

1. YORK FREUND, "Critical Success Factors," *Planning Review* 16, núm. 4 (julio y agosto de 1988): 20.
2. CHARLES WHALEN, "NAFTA's Scorecard: So Far, So Good." *Business Week* (9 de julio del 2001): 54–55.
3. EMILY THORTON, "Russia—What Happens When Markets Fail," *Business Week* (26 de abril de 1999): 50–52.
4. SUSAN DECKER, "Where to Find Legal Help On the Net," *USA Today* (18 de octubre de 1999): 8B.
5. FREDERICK GLUCK, "Global Competition in the 1990s," *Journal of Business Strategy* (primavera de 1983): 22, 24.
6. STAN CROCK, "From Evil Empire to Strategic Ally," *Business Week* (12 de noviembre del 2001): 76.
7. DAVID BANK, "Internet Learns New Lingo, XML, and the Hype Is On," *The Wall Street Journal* (16 de septiembre de 1999): A10.
8. JOHN HARRIS; ROBERT SHAW, hijo y WILLIAM SOMMERS, "The Strategic Management of Technology," *Planning Review* 11, núm. 11 (enero y febrero de 1983): 28, 35.
9. BILL SAPORITO, "Companies That Compete Best," *Fortune* (22 de mayo de 1989): 36.
10. LOUIS LAVELLE, "The Case of the Corporate Spy," *Business Week* (26 de noviembre del 2001): 56–57.
11. KENNETH SAWKA, "Demystifying Business Intelligence," *Management Review* (octubre de 1996): 49.
12. JOHN PRESCOTT y DANIEL SMITH, "The Largest Survey of 'Leading-Edge' Competitor Intelligence Managers," *Planning Review* 17, núm. 3 (mayo y junio de 1989): 6–13.
13. JON SWARTZ, "Nimda Called Most Serious Internet Attack on Business," *USA Today* (26 de septiembre del 2001): 5B. Véase también Srikumar Rao, "Counterspy," *Forbes* (5 de febrero del 2001): 130.
14. GARY HAMEL; YVES DOZ y C. K. PRAHALAD, "Collaborate with Your Competitors—and Win," *Harvard Business Review* 67, núm. 1 (enero y febrero de 1989): 133.
15. DAVID BANK, "A Site-Eat-Site World," *The Wall Street Journal* (12 de julio de 1999): R8.
16. **http://horizon.unc.edu/projects/seminars/futures research/rationale.asp.**
17. DALE MCCONKEY, "Planning in a Changing Environment," *Business Horizons* 31, núm. 5 (septiembre y octubre del 1988): 67.
18. "How Can You Win in China?" *Business Week* (26 de mayo de 1997): 65.
19. GEORGE MELLOAN, "Hong Kong Is Gradually Melding with the Mainland," *Wall Street Journal* (11 de septiembre del 2001): A27.
20. GEOFF WINESTOCK y KARBY LEGGETT, "China to Enter WTO: Dispute on Insurance to Be First Test," *Wall Street Journal* (18 de septiembre del 2001): A14.
21. ERIK GUYOT, "Reined In: For Years, Hong Kong was the Poster Child for Laissez-faire Economics. No Longer," *The Wall Street Journal* (27 de septiembre de 1999): R20.

LECTURAS ACTUALIZADAS

BERGH, D. D. y J. F. FAIRBANK, "Measuring and Testing Change in Strategic Management Research." *Strategic Management Journal* 23, núm. 4 (abril del 2002): 359.

BIRKINSHAW, JULIAN y NEIL HOOD, "Unleash Innovation in Foreign Subsidiaries." *Harvard Business Review* (marzo del 2001): 131.

BONABEAU, ERIC, "Predicting the Unpredictable." *Harvard Business Review* (marzo del 2002): 109.

BONABEAU, ERIC y CHRISTOPHER MEYER, "Swarm Intelligence: A Whole New Way to Think About Business." *Harvard Business Review* (mayo del 2001): 106.

CHATTOPADHYAY, PRITHVIRAJ; WILLIAM H. GLICK y GEORGE P. HUBER, "Organizational Actions in Response to Threats and Opportunities." *Academy of Management Journal* 44, núm. 5 (octubre del 2001): 937.

CLAMPITT, PHILLIP G.; ROBERT J. DEKOCH y THOMAS CASHMAN, "A Strategy for Communicating About Uncertainty." *Academy of Management Executive* 14, núm. 4 (noviembre del 2000): 41.

FERRIER, WALTER J., "Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness." *Academy of Management Journal* 44, núm. 4 (agosto del 2001): 858.

GHEMAWAT, PANKAJ, "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion." *Harvard Business Review* (septiembre del 2001): 137.

MICHAILOVA, SNEJINA, "Contrasts in Culture: Russian and Western Perspectives on Organizational Change." *Academy of Management Executive* 14, núm. 4 (noviembre del 2000): 99.

PITT, LEYLAND F.; MICHAEL T. EWING y PIERRE BERTHON, "Turning Competitive Advantage into Customer Equity." *Business Horizons* 43, núm. 5 (septiembre y octubre del 2000): 11.

POWELL, T. C., "Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations." *Strategic Management Journal* 22, núm. 9 (septiembre del 2001): 875.

PRESTON, LYNELLE, "Sustainability at Hewlett-Packard: From Theory to Practice." *California Management Review* 43, núm. 3 (primavera del 2001): 26.

RAMAMURTI, RAVI y DEVESH KAPUR, "India's Emerging Competitive Advantages in Services." *Academy of Management Executive* 15, núm. 2 (mayo del 2001): 20.

SHAMA, AVRAHAM, "After the Meltdown: A Survey of International Firms in Russia." *Business Horizons* 43, núm. 4 (julio y agosto del 2000): 73.

SLATER, STANLEY F. y ERIC M. OLSON, "A Fresh Look at Industry and Market Analysis." *Business Horizons* 45, núm. 1 (enero y febrero del 2002): 15.

VIBERT, CONOR, "Secrets of Online Sleuthing." *Journal of Business Strategy* 22, núm. 3 (mayo y junio del 2001): 39.

EJERCICIOS PRÁCTICOS

EJERCICIO PRÁCTICO 3A ▶

Elaboración de una matriz EFE para American Airlines (AMR)

PROPÓSITO

Este ejercicio le dará práctica para elaborar una matriz EFE. Una matriz EFE resume los resultados de una auditoría externa. Ésta es una herramienta importante utilizada por los estrategas.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Reúnase con otros dos estudiantes en clase y preparen en equipo una matriz EFE para American Airlines. Regrese al caso de integración y al ejercicio práctico 1A, si es necesario, para identificar las oportunidades y las amenazas externas.

Paso 2 Todos los equipos de tres personas que participan en este ejercicio deben registrar los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el pizarrón. Anote sus iniciales al final de su puntaje para poder identificarlo como el de su equipo.

Paso 3 Compare los totales de los puntajes de valor. ¿Cuál fue el equipo cuyo puntaje se acercó más a la respuesta del profesor? Analice las razones de la variación en los puntajes registrados en el pizarrón.

EJERCICIO PRÁCTICO 3B ▶

La búsqueda en Internet

PROPÓSITO

Este ejercicio le ayudará a familiarizarse con fuentes importantes de información externa disponibles en la biblioteca de su universidad. Una parte clave en la preparación de una auditoría externa es la búsqueda en Internet y la revisión de fuentes publicadas de información para conocer las tendencias y los acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos importantes. Las oportunidades y las amenazas externas se deben identificar y evaluar antes de formular estrategias de manera eficaz.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Elija una empresa o negocio. Conduzca una auditoría externa para esta empresa. Encuentre las oportunidades y las amenazas en asuntos recientes publicados en periódicos y revistas. Busque información en Internet.

Paso 2 En una hoja de papel anote diez oportunidades y diez amenazas que enfrenta esta empresa. Sea específico al establecer cada factor.

Paso 3 Incluya una bibliografía que revele dónde encontró la información.

Paso 4 Comparta su información con un gerente de esa empresa. Pídale sus comentarios y sugerencias.

Paso 5 Escriba un resumen de tres páginas con sus hallazgos y entréguelo a su profesor.

EJERCICIO PRÁCTICO 3C ▶

Elaboración de una matriz EFE para mi universidad

PROPÓSITO

Un número cada vez mayor de colegios y universidades participan en el proceso de dirección estratégica. Las instituciones identifican y evalúan en forma consciente y sistemática las oportunidades y las amenazas externas que enfrenta la educación superior en su estado, país y en todo el mundo.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Reúnase con otros dos compañeros de clase y elaboren en equipo una matriz EFE para su universidad.

Paso 2 Anote en el pizarrón su puntaje de valor total en una columna que incluya los puntajes de todos los equipos que participan en el ejercicio. Anote sus iniciales al final de su puntaje para poder identificarlo como el de su equipo.

Paso 3 ¿Qué equipo vio las estrategias de su universidad de manera más positiva? ¿Qué equipo vio las estrategias de su universidad en forma más negativa? Analice los motivos de las diferencias.

EJERCICIO PRÁCTICO 3D

Elaboración de una matriz de perfil competitivo para American Airlines (AMR)

PROPÓSITO

Vigile el rendimiento y las estrategias de los competidores como un aspecto clave de una auditoría externa. Este ejercicio está diseñado para proporcionarle práctica en la evaluación de la posición competitiva de las empresas en una industria determinada y resumiendo información en la forma de una matriz de perfil competitivo.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Regrese al caso de integración y revise la sección sobre los competidores.

Paso 2 En una hoja de papel prepare una matriz de perfil competitivo que incluya a American Airlines (AMR) y a United Airlines (UAL).

Paso 3 Entregue su matriz de perfil competitivo para obtener una calificación de trabajo en clase.

EJERCICIO PRÁCTICO 3E

Elaboración de una matriz de perfil competitivo para mi universidad

PROPÓSITO

Su colegio o universidad compite con todas las demás instituciones educativas del mundo, en especial con las de su propio estado. Las áreas de competitividad son los fondos estatales, los estudiantes, los académicos, el personal, las donaciones, los regalos y los fondos federales. El propósito de este ejercicio es proporcionarle práctica para pensar de manera competitiva sobre el negocio de la educación en su estado.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Identifique dos colegios o universidades en su estado que compitan de modo directo con su institución por los estudiantes. Entreviste a varias personas que conozcan las fortalezas y las debilidades específicas de esas universidades. Registre la información sobre las dos universidades en competencia.

Paso 2 Prepare una matriz de perfil competitivo que incluya a su institución y a las dos instituciones en competencia. Incluya los siguientes factores en su análisis:

a. Costos de inscripción.
b. Calidad del personal académico.
c. Reputación académica.
d. Tamaño promedio de los grupos.
e. Paisaje del campus.
f. Programas deportivos.
g. Calidad de los estudiantes.
h. Programas de graduación.
i. Ubicación del campus.
j. Cultura del campus.

Paso 3 Entregue su matriz de perfil competitivo a su profesor para que la evalúe.





4 LA EVALUACIÓN INTERNA



DESCRIPCIÓN DEL CAPÍTULO

- La naturaleza de una auditoría interna
- Integración de la estrategia y la cultura
- Gerencia
- Mercadotecnia
- Análisis de oportunidades
- Finanzas y contabilidad
- Producción y operaciones
- Investigación y desarrollo (IyD)
- Sistema de información de la gerencia
- La matriz de evaluación del factor interno (EFI)

EJERCICIO PRÁCTICO 4A
Realización de un análisis de razones financieras para American Airlines (AMR)

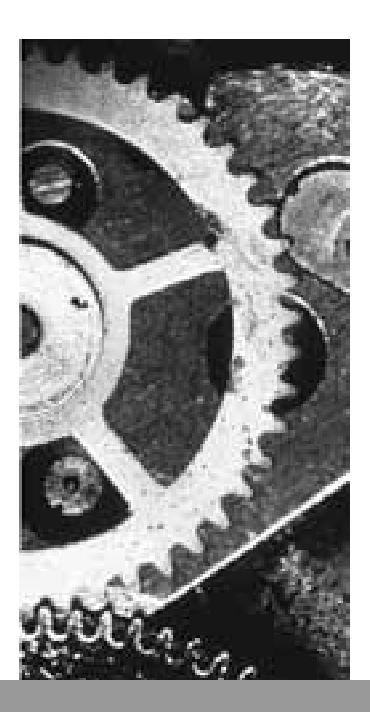
EJERCICIO PRÁCTICO 4B
Elaboración de una matriz EFI para American Airlines (AMR)

EJERCICIO PRÁCTICO 4C
Elaboración de una matriz EFI para mi universidad

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el alumno será capaz de realizar lo siguiente:

1. Describir la manera de realizar una auditoría interna de la dirección estratégica.
2. Analizar las relaciones clave entre las áreas funcionales y las áreas de negocios.
3. Comparar y contrastar la cultura estadounidense con la de otros países.
4. Identificar las funciones o las actividades básicas que integran la dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como del manejo de los sistemas de información.
5. Explicar la forma de determinar y clasificar las fortalezas y las debilidades internas de una empresa.
6. Exponer la importancia de los análisis de razones financieras.
7. Analizar la naturaleza y el papel de los sistemas de información de la gerencia en la dirección estratégica.
8. Elaborar una matriz de evaluación del factor interno.



CITAS TRASCENDENTES

Al igual que un producto o servicio, el proceso mismo de la planeación estratégica debe ser manejado y moldeado, si es que servirá a los ejecutivos como un medio para la toma de decisiones estratégicas.

ROBERT LENZ

La diferencia entre ahora y hace cinco años es que los sistemas de información tenían una función limitada. Su empresa no dependía de ellos; ahora sí.

WILLIAM GRUBER

Un liderazgo débil hace naufragar la estrategia más sólida.

SUN ZI

Una empresa que continúa utilizando una estrategia que tuvo éxito anteriormente tarde o temprano caerá víctima de un competidor.

WILLIAM COHEN

Una empresa debe llevar a cabo todas las tareas con la idea de que es posible realizarlas mucho mejor.

THOMAS WATSON, JR.

Para el 2010, los gerentes tendrán que manejar una mayor diversidad cultural; deberán comprender que los empleados no piensan de la misma manera en cuanto a asuntos básicos como el “manejo de la confrontación”, ni siquiera a lo que significa “realizar un buen trabajo diario”.

JEFFREY SONNENFELD

Algo triste pero cierto es que las personas de negocios de Estados Unidos son las menos competentes de todos los países comerciales importantes en el manejo de idiomas extranjeros. Las escuelas de negocios de Estados Unidos no destacan el aprendizaje de idiomas extranjeros y los estudiantes los evitan por tradición.

RONALD DULEK

Los grandes espíritus han encontrado siempre una oposición violenta de parte de las mentes mediocres.

ALBERT EINSTEIN

Este capítulo se centra en la identificación y la evaluación de las fortalezas y las debilidades de una empresa en las áreas funcionales de negocios, incluyendo la dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como del manejo de los sistemas de información de la gerencia. Además examina las relaciones entre estas áreas de negocios, así como las implicaciones estratégicas de los conceptos de las áreas funcionales importantes, y describe el proceso de realización de una auditoría interna.



LA NATURALEZA DE UNA AUDITORÍA INTERNA

VISITE LA RED

Citas excelentes sobre planeación estratégica. http://www.planware.org/quotes.htm#3

Todas las empresas poseen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de negocios. Ninguna empresa es igual de fuerte o débil en todas las áreas; por ejemplo, Maytag es reconocida por su excelente producción y su diseño de productos, mientras que Procter & Gamble es conocida por su magnífica mercadotecnia. Las fortalezas y las debilidades internas, junto con las oportunidades y las amenazas externas y una declaración de la misión definida, proporcionan una base para establecer objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades. La figura 4-1 ilustra la parte de la auditoría interna del proceso de dirección estratégica.

Fuerzas internas clave

En un texto sobre política de negocios no es posible revisar a profundidad todo el material presentado en cursos como mercadotecnia, finanzas, contabilidad, dirección, manejo de sistemas de información y producción y operaciones, pues existen muchas subáreas dentro de estas funciones, como el servicio al cliente, las garantías, la publicidad, el empaque y el establecimiento de precios por medio de la mercadotecnia.

Las áreas funcionales de negocios difieren, por supuesto, en los distintos tipos de empresas, como hospitales, universidades y oficinas gubernamentales; por ejemplo, en un hospital, entre las áreas funcionales están la cardiología, la hematología, la enfermería, el mantenimiento, el apoyo médico y las cuentas por cobrar. Las áreas funcionales de una universidad incluyen programas deportivos, bolsa de trabajo, residencias estudiantiles, recaudación de fondos, investigación académica, consejería y programas intramuros. En las grandes empresas, cada división tiene ciertas fortalezas y debilidades.

VISITE LA RED

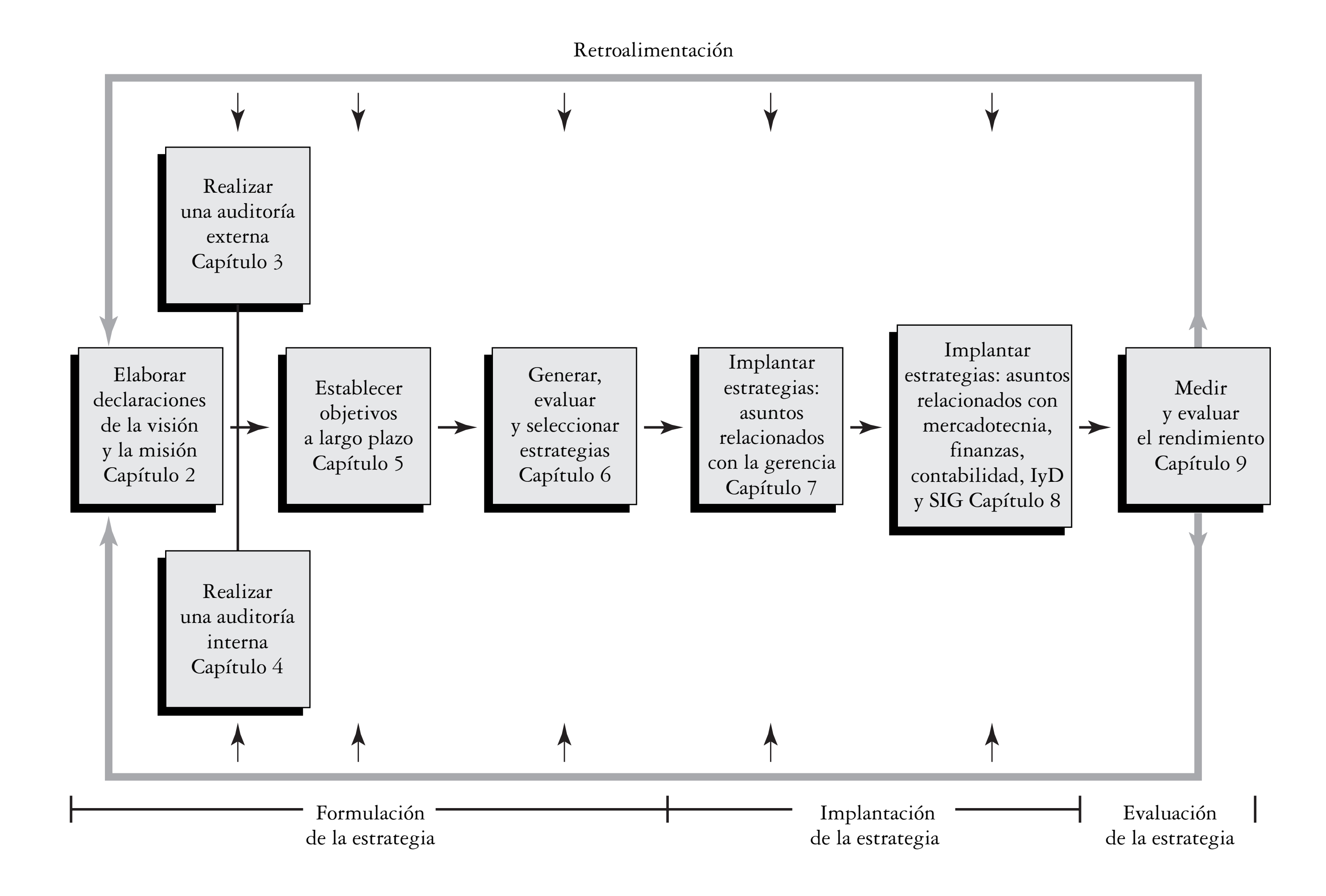
Ofrece información excelente sobre la necesidad de la planeación. http://www.mindtools.com/plintro.html

Las fortalezas de una empresa, que otros competidores no pueden imitar, se denominan *capacidades distintivas.* La creación de ventajas competitivas implica el aprovechamiento de las capacidades distintivas; por ejemplo, 3M explota su capacidad distintiva en investigación y desarrollo por medio de la fabricación de una amplia gama de productos innovadores. Las estrategias se diseñan en parte para reducir las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fortalezas y quizá incluso en capacidades competitivas.

Algunos investigadores destacan la importancia de la parte de la auditoría interna del proceso de dirección estratégica comparándola con la auditoría externa. Robert Grant concluyó que la auditoría interna es más importante al afirmar que:

> En un mundo donde las preferencias de los clientes son volátiles, la identidad de éstos es cambiante y las tecnologías para satisfacer sus necesidades evolucionan en forma constante, una orientación externa no ofrece un fundamento seguro para formular una estrategia a largo plazo. Cuando el ambiente externo está en un estado de cambio, los propios recursos y las capacidades de la empresa constituyen una base mucho más estable para definir su identidad. Por lo tanto, la definición de una empresa en términos de lo que es capaz de hacer ofrece una base más duradera para la estrategia que cuando se define con base en las necesidades que la empresa intenta satisfacer.[1]

FIGURA 4–1
Un modelo integral de dirección estratégica



El proceso de realizar una auditoría interna

El proceso de realizar una *auditoría interna* es muy semejante al proceso de llevar a cabo una auditoría externa. Los gerentes y empleados que representan todas las áreas de la organización necesitan participar en la determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (IyD) y sistemas de información de la gerencia de la empresa. Los factores clave deben clasificarse según se describió en el capítulo 3, de tal manera que las fortalezas y las debilidades más importantes de la empresa se determinen de manera colectiva.

En comparación con la auditoría externa, el proceso de llevar a cabo una auditoría interna ofrece más oportunidades a los participantes para entender la forma en que sus trabajos, departamentos y divisiones se acoplan a la empresa en conjunto. Éste es un gran beneficio porque los gerentes y empleados se desempeñan mejor cuando comprenden cómo sus trabajos afectan otras áreas y actividades de la empresa; por ejemplo, cuando los gerentes de mercadotecnia y manufactura analizan en equipo los problemas relacionados con las fortalezas y las debilidades internas, adquieren una mejor comprensión de los asuntos, problemas, intereses y necesidades de todas las áreas funcionales. En las empresas donde no se aplica la dirección estratégica, los gerentes de mercadotecnia, finanzas y manufactura no se relacionan entre sí de manera significativa. Así, la

realización de una auditoría interna es un medio o foro excelente para mejorar el proceso de comunicación en la empresa. Comunicación podría ser la palabra más importante en la gerencia.

Para llevar a cabo una auditoría interna se requiere recolección, asimilación y evaluación de la información sobre las operaciones de la empresa. Los factores importantes para el éxito, que consisten tanto en las fortalezas como en las debilidades, se identifican y clasifican según se analizó en el capítulo 3. William King afirma que un equipo operativo de gerentes de distintas unidades de la empresa, apoyado por el personal, debe estar a cargo de la determinación de las 10 a 20 fortalezas y debilidades más importantes que influyen en el futuro de la empresa, y comenta:

> La obtención de conclusiones sobre las 10 a 20 fortalezas y debilidades más importantes de la empresa es, como sabe cualquier gerente experimentado, una tarea difícil cuando involucra a gerentes que representan diversos intereses y puntos de vista de la empresa. La elaboración de una lista de 20 páginas con las fortalezas y las debilidades podría ser relativamente fácil, pero una lista de las 10 a 15 más importantes implica mucho análisis y negociación. Esto es cierto debido a los juicios que se requieren y al impacto que una lista de este tipo producirá de manera inevitable al utilizarse en la formulación, implantación y evaluación de las estrategias.[2]

VISITE LA RED

Proporciona el plan estratégico completo de la Wyoming Insurance Department Agency, incluyendo su lista de fortalezas y debilidades.
http://www.state.wy.us/state/strategy/insurance.html

La dirección estratégica es un proceso interactivo que requiere la coordinación eficaz entre los gerentes de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, IyD y sistemas de información de la gerencia. Aunque los estrategas supervisan el proceso de dirección estratégica, para lograr el éxito se requiere que los gerentes y empleados de todas las áreas funcionales de la empresa trabajen juntos para proporcionar información e ideas; por ejemplo, los gerentes de finanzas podrían necesitar restringir el número de opciones posibles para que los gerentes de operaciones o los gerentes de IyD desarrollen productos tan buenos que permitan a los gerentes de mercadotecnia establecer objetivos más altos. Una clave para el éxito de la empresa es la coordinación y la comprensión eficaz entre los gerentes de todas las áreas funcionales del negocio. Los gerentes de los diversos departamentos y divisiones de la empresa, a través de su participación en la realización de una auditoría interna, logran entender la naturaleza y el efecto que producen sus decisiones en otras áreas funcionales de la empresa. El conocimiento de estas relaciones es básico para establecer objetivos y estrategias con eficacia.

La dificultad para reconocer y comprender las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa es perjudicial para la dirección estratégica y el número de las relaciones que se deben manejar aumenta en forma considerable con el tamaño, la diversidad, la dispersión geográfica y el número de productos y servicios que ofrece una empresa. Las empresas gubernamentales y no lucrativas no han dado, según acostumbran, la importancia suficiente a las relaciones existentes entre las áreas funcionales del negocio. Por otro lado, algunas empresas dan demasiada importancia a una función a expensas de otras. Ansoff comenta:

> Durante los primeros 50 años, las empresas exitosas centraron sus energías en optimizar el rendimiento de una de las funciones principales: la producción y las operaciones, la IyD o la mercadotecnia. Hoy día, debido a la creciente complejidad y al dinamismo del ambiente, el éxito depende cada vez más de una combinación acertada de diversas influencias funcionales. Esta transición, de una orientación hacia una sola función a una orientación hacia funciones múltiples, es importante para el éxito de la dirección estratégica.[3]

El *análisis de las razones financieras* ejemplifica la complejidad de las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa. Una disminución del rendimiento sobre la inversión o de la proporción del margen de utilidades podría ser el resultado de una función de mercadotecnia ineficaz, políticas de dirección deficientes, errores en la IyD o un sistema de información de la gerencia insuficiente. La eficacia de las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia dependen de una comprensión clara de la manera en que las principales funcio-

nes del negocio se afectan entre sí. Para que las estrategias tengan éxito, se requiere un esfuerzo coordinado entre todas las áreas funcionales de negocios. En el caso de la planeación, George plantea lo siguiente:

> Separamos la planeación de modo conceptual con el propósito de realizar un análisis teórico, pero, en la práctica, no es una entidad distinta ni puede estar separada, pues la función de planeación se mezcla con las demás funciones de negocios y, al igual que la tinta que se mezcla con el agua, no se puede mantener aparte.[4]



INTEGRACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y LA CULTURA

Las relaciones entre las actividades de las áreas funcionales de una empresa quizá se ejemplifiquen mejor al centrarse en la cultura de la empresa, fenómeno interno que impregna todos los departamentos y divisiones de ésta. La *cultura de la empresa* se define como "un patrón de comportamiento que adquiere una empresa conforme sobrelleva sus problemas de adaptación externa e integración interna y que ha funcionado lo suficientemente bien para ser válida y enseñada a los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir".[5] Esta definición destaca la importancia de relacionar los factores externos con los internos en la toma de decisiones estratégicas.

La cultura de la empresa capta las fuerzas sutiles, evasivas y sobre todo inconscientes que definen un lugar de trabajo. La cultura, en sí misma muy resistente al cambio, representa una fortaleza o una debilidad importante para la empresa y puede ser una de las razones subyacentes de las fortalezas o debilidades de cualquiera de las principales funciones de negocios.

VISITE LA RED

Proporciona una excelente narración sobre la manera en que el estado de Missouri lleva a cabo la planeación estratégica, incluyendo su valoración interna.
http://www.mri.state.mo.us/SP/model.htm

Los *productos culturales,* definidos en la tabla 4-1, incluyen valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, mitos, historias, leyendas, sagas, idioma, metáforas, símbolos, héroes y heroínas. Estos productos o dimensiones son palancas que los estrategas utilizan para mover y dirigir las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia. La cultura de una empresa se compara a la personalidad de un individuo en el sentido de que ninguna empresa posee la misma cultura ni ningún individuo tiene la misma personalidad. Tanto la cultura como la personalidad son perdurables y pueden ser cálidas, agresivas, amistosas, abiertas, innovadoras, conservadoras, liberales, ásperas o agradables.

Las dimensiones de la cultura de la empresa impregnan todas las áreas funcionales de negocios. Es un arte descubrir las creencias y los valores básicos que permanecen ocultos en la rica colección de historias, idioma, héroes y rituales de una empresa, pero los productos culturales representan tanto fortalezas como debilidades importantes. La cultura es un aspecto de las empresas que ya no debe pasar inadvertida al realizar la auditoría interna de la dirección estratégica porque la cultura y la estrategia deben funcionar juntas.

El proceso de dirección estratégica ocurre principalmente dentro de la cultura de una empresa en particular. Lorsch descubrió que los ejecutivos de empresas exitosas se comprometen emocionalmente con la cultura de la empresa, pero concluyó que la cultura tiene la posibilidad de inhibir la dirección estratégica en dos formas principales. En primer lugar, los gerentes no dan importancia a las condiciones externas cambiantes porque sus creencias inflexibles no les permiten verlas; en segundo lugar, cuando determinada cultura ha sido eficaz en el pasado, la respuesta natural es permanecer en ella en el futuro, incluso durante las épocas de cambios estratégicos importantes.[6] La cultura de una empresa debe apoyar el compromiso colectivo de su gente hacia un propósito común, fomentando la competencia y el entusiasmo entre gerentes y empleados.

La cultura de la empresa afecta de manera significativa las decisiones en los negocios y, por tanto, se debe evaluar durante una auditoría interna de la dirección estratégica. Si las estrategias

TABLA 4–1 **Productos culturales y definiciones relacionadas**

Ritos	Series de actividades más o menos elaboradas, dramáticas y planeadas que consolidan diversas formas de expresiones culturales en un acontecimiento, llevadas a cabo por medio de interacciones sociales, por lo general en beneficio de una audiencia.
Ceremonias	Sistema de ritos relacionados con una ocasión o acontecimiento único.
Ritual	Serie de procedimientos y comportamientos detallados y especificados que manejan las emociones, pero que raras veces producen consecuencias técnicas deseadas de importancia práctica.
Mito	Narración dramática de eventos imaginarios que se utiliza por lo general para explicar los orígenes o las transformaciones de algo. Además, una creencia no cuestionada sobre los beneficios prácticos de ciertas técnicas y comportamientos, que no se apoya en hechos.
Saga	Narración histórica que describe los logros únicos de un grupo y sus líderes, por lo general en términos heroicos.
Leyenda	Narración tomada de algún acontecimiento maravilloso que se basa en la historia, pero que se ha embellecido con detalles ficticios.
Historia	Narración basada en acontecimientos verídicos, que en ocasiones son una combinación de verdad y ficción.
Cuento	Narración totalmente ficticia.
Símbolo	Cualquier objeto, acto, suceso, condición o relación que sirve como medio para transmitir un significado, representando generalmente a otra cosa.
Idioma	Forma o manera particular en la que los integrantes de un grupo utilizan los sonidos y los signos escritos para transmitir significados unos a otros.
Metáforas	Palabras cortas que se usan para captar una visión o reforzar valores antiguos o nuevos.
Valores	Actitudes que dirigen la vida y que sirven como trayectoria al comportamiento.
Creencia	Comprensión de un fenómeno determinado.
Héroes y heroínas	Individuos a quienes la empresa ha legitimado para definir el comportamiento de los demás.

Fuente: Adaptado de H. M. Trice, y J. M. Beyer, "Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials", *Academy of Management Review* 9, núm. 4 (octubre de 1984): 655.

aprovechan las fortalezas culturales, como una ética laboral sólida o creencias con fuertes fundamentos éticos, entonces la gerencia tiene a menudo la posibilidad de implantar cambios con rapidez y facilidad; sin embargo, si la cultura de la empresa no ofrece apoyo, los cambios estratégicos pueden ser ineficaces o incluso contraproducentes. La cultura de una empresa podría volverse antagónica a nuevas estrategias, dando como resultado confusión y desorientación. La cultura de una empresa debe infundir en el personal el entusiasmo para implantar estrategias. Allarie y Firsirotu destacaron la necesidad de comprender la cultura:

> La cultura ofrece una explicación para las dificultades insuperables que una empresa encuentra cuando intenta cambiar su dirección estratégica. No sólo la cultura "adecuada" se ha convertido en la esencia y el fundamento de la excelencia corporativa, sino también ha argumentado que el éxito o el fracaso de las reformas depende de la astucia y la habilidad de la gerencia para cambiar la trayectoria cultural de la empresa en forma oportuna y en el momento en que se requieran los cambios en las estrategias.[7]

El valor potencial de la cultura de la empresa no se ha apreciado por completo en el estudio de la dirección estratégica. El hecho de ignorar el efecto que la cultura produce en las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa da como resultado barreras para la comunicación, falta de coordinación y una incapacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes. Algunas tensiones entre la cultura y la estrategia de una empresa son inevitables, pero la tensión debe mantenerse

bajo vigilancia de tal manera que no llegue a un punto en que las relaciones se deterioren y la cultura se vuelva antagónica. La desorganización resultante entre los integrantes de la empresa perturbaría la formulación, implantación y evaluación de la estrategia. Por otro lado, una cultura de la empresa que ofrece apoyo facilita la dirección en gran medida.

Las fortalezas y las debilidades internas relacionadas con la cultura de una empresa pasan inadvertidas con frecuencia debido a que están presentes en las diversas funciones; por tanto, es importante que los estrategas entiendan a su empresa como un sistema sociocultural. Los vínculos entre la cultura y las estrategias de una empresa determinan el éxito en forma frecuente. Actualmente, el reto de la dirección estratégica es llevar a cabo los cambios, en la cultura de la empresa y en la forma de pensar de los empleados, que sean necesarios para apoyar la formulación, la implantación y la evaluación de las estrategias.

La cultura estadounidense y las culturas extranjeras

Para competir con éxito en los mercados mundiales, los gerentes estadounidenses deben conocer mejor las fuerzas históricas, culturales y religiosas que motivan e impulsan a las personas de otros países; por ejemplo en Japón, las relaciones de negocios operan dentro del contexto de *Wa*, que destaca la armonía grupal y la cohesión social; en China, el comportamiento de negocios gira en torno a *guanxi,* es decir, a las relaciones personales; en Corea, las actividades implican un interés en *inhwa,* esto es, la armonía que se basa en el respeto de las relaciones jerárquicas, incluyendo la obediencia a la autoridad.[8] En el siguiente cuadro se percibe por qué es importante ser sensible a las culturas de otros países con quienes se establecen negocios.

Algo generalmente cierto en Europa es que mientras más al norte del continente se encuentren los países, más participativo será su estilo de dirección. La mayoría de los trabajadores



PERSPECTIVA GLOBAL

Diferencias de comunicación estadounidenses y extranjeras

Conforme los estadounidenses interactúan con gerentes de otros países, es importante ser sensibles a las culturas extranjeras de negocios. Los estadounidenses a menudo dan la impresión de ser indiscretos, manipuladores y charlatanes, lo cual reduce su eficacia en la comunicación. *Forbes* proporcionó recientemente los siguientes consejos culturales de Charis Intercultural Training:

1. Los italianos, alemanes y franceses por lo general no adulan antes de criticar. Los estadounidenses adulan con frecuencia a los colegas y esta práctica da la impresión a los europeos de ser manipuladora.
2. Los israelitas están acostumbrados a las juntas rápidas y tienen poca paciencia a la informalidad y a las conversaciones triviales.
3. Los ejecutivos británicos se quejan a menudo de que los ejecutivos estadounidenses platican demasiado. La informalidad, igualación y espontaneidad de los estadounidenses en los ambientes de negocios desconcierta a muchos extranjeros.
4. Los europeos sienten que son tratados como niños cuando los estadounidenses les piden que usen nombres cortos.
5. Los ejecutivos de la India acostumbran interrumpirse entre sí. Por tanto, cuando los ejecutivos estadounidenses escuchan sin pedir aclaraciones ni plantear preguntas, los hindúes piensan que no ponen atención.
6. Cuando se negocia de palabra con los ejecutivos malasios o japoneses, es conveniente hacer pausas regularmente; sin embargo, éstas no deben hacerse cuando se negocia en Israel.

Evite hacer a los gerentes extranjeros preguntas tipo: "¿cómo pasaste el fin de semana?" Esto es una indiscreción para los extranjeros, pues ellos acostumbran separar sus asuntos de trabajo de sus vidas privadas.

Fuente: Adaptado de Lalita Khosla, "You Say Tomato", *Forbes* (21 de mayo del 2001): 36.

europeos pertenecen a un sindicato y disfrutan de vacaciones y días de descanso más frecuentes que los trabajadores estadounidenses. En las empresas europeas es común un descanso de 90 minutos para el almuerzo más los descansos de 20 minutos en la mañana y en la tarde. El empleo permanente garantizado es con frecuencia una condición de los contratos de empleo en Europa. En países socialistas como Francia, Bélgica y el Reino Unido, el único motivo para el despido inmediato del trabajo es un delito. Un periodo de prueba de seis meses al inicio del empleo forma parte comúnmente del contrato con una empresa europea. Muchos europeos resienten el pago según el desempeño, los salarios por comisión y los sistemas de recompensas y de medición de objetivos; esto es en especial cierto para los empleados del sur de Europa. Muchos europeos tienen también dificultad para asimilar el concepto de espíritu de equipo porque el ambiente sindicalizado ha separado las relaciones entre los trabajadores y la gerencia en toda Europa.

Una debilidad que las empresas estadounidenses tienen al competir con las empresas de la Cuenca del Pacífico es la falta de comprensión de las culturas del Lejano Oriente, incluyendo la manera de pensar y de comportarse de los asiáticos; por ejemplo, el chino hablado tiene más en común con el inglés hablado que con el japonés o el coreano hablados. Los gerentes de todo el mundo enfrentan la responsabilidad de tener que ejercer autoridad y al mismo tiempo tratar de agradar a sus subordinados. Los gerentes estadounidenses dan mayor importancia a ser amistosos y agradables, mientras que los gerentes asiáticos y europeos ejercen autoridad sin considerar este comportamiento. Los estadounidenses tienden a usar en forma instantánea el primer nombre en los tratos de negocios con extranjeros, pero éstos consideran tal costumbre como presuntuosa; por ejemplo en Japón, el primer nombre de las personas se utilizan sólo entre los miembros de la familia y amigos íntimos; incluso socios en negocios de largo plazo y compañeros de trabajo tímidos prefieren evitar el uso del primer nombre. La tabla 4-2 muestra otras diferencias o barreras culturales que los estadounidenses deben conocer.

Los gerentes estadounidenses tienen poca tolerancia al silencio; mientras que los gerentes asiáticos consideran los periodos de silencio prolongados como importantes para organizar y evaluar los pensamientos. Los gerentes estadounidenses se orientan mucho más hacia la acción que sus colegas de todo el mundo; se apresuran a las citas, conferencias y juntas, considerando así

TABLA 4-2 **Barreras culturales que debe conocer**

Agitar las manos es un insulto grave en Grecia y Nigeria, sobre todo si la mano está cerca de la cara de alguien.
Hacer una señal de despedida con la mano significa “no” en Europa, pero significa “ven acá” en Perú.
En China, los apellidos se escriben primero.
Un individuo cuyo nombre sea Carlos López-García debe ser llamado Sr. López en Latinoamérica, pero Sr. García en Brasil.
Las juntas a la hora del desayuno son inconvenientes en la mayoría de los países.
Los latinoamericanos acostumbran llegar 20 minutos tarde a las citas de negocios.
El contacto directo con los ojos es descortés en Japón.
No cruce sus piernas en Arabia ni en muchos países asiáticos, pues es un insulto mostrar las suelas de los zapatos.
En Brasil, unir el pulgar con el dedo índice (un signo estadounidense que significa “muy bien”) equivale a mostrar el dedo medio.
Asentir con la cabeza o sacudirla hacia atrás significa “no” en el sur de Italia, Malta, Grecia y Túnez. En India, este movimiento corporal significa “sí”.
Tronar los dedos es vulgar en Francia y Bélgica.
Cruzar los brazos sobre el pecho es un signo de molestia en Finlandia.
En China, hay que dejar algo de alimento en el plato para mostrar que su huésped fue tan generoso que no pudo terminarlo.
No use la mano izquierda al cenar con clientes de Malasia o India.
Una forma de comunicación que funciona igual en todo el mundo es la sonrisa, así que llévela adonde quiera que vaya.

que el día ha sido productivo; no obstante, los gerentes de otros países consideran productivo descansar, escuchar, meditar y pensar. El hecho de permanecer sentado en una conferencia sin hablar es improductivo en Estados Unidos, pero es un comportamiento positivo en Japón si el silencio de alguien ayuda a conservar la unidad.

Los gerentes estadounidenses dan también mayor importancia a los resultados a corto plazo que los gerentes de otros países; por ejemplo, los gerentes de mercadotecnia japoneses luchan por conservar a sus clientes para siempre, mientras que los estadounidenses tratan de hacer una venta inmediata. Los gerentes de mercadotecnia japoneses consideran las ventas como el inicio, no el final, del proceso de ventas. Ésta es una diferencia importante. Los gerentes japoneses critican a menudo a los gerentes estadounidenses por preocuparse más por los accionistas, a quienes no conocen, que por los empleados, a quienes sí conocen. Los estadounidenses hacen referencia a los "empleados por hora", mientras que las empresas japonesas aún hacen mención de los "empleados de por vida".

Rose Knotts resumió hace poco algunas diferencias culturales importantes entre los gerentes estadounidenses y los de otros países:[9]

1. Los estadounidenses dan una prioridad excepcional al tiempo, pues lo ven como un activo. Muchos extranjeros valoran más las relaciones. Esta diferencia hace que los gerentes extranjeros consideren a los gerentes estadounidenses como "más interesados en los negocios que en la gente".
2. El contacto personal y las normas de distancia difieren en todo el mundo. Los estadounidenses permanecen alrededor de 90 cm alejados unos de otros cuando mantienen conversaciones de negocios, pero los árabes y los africanos permanecen a una distancia de 30 cm. El hecho de tocar a otra persona con la mano izquierda en los tratos de negocios es tabú en algunos países. Los estadounidenses necesitan aprender las reglas de espacio personal de los gerentes extranjeros con los que interactúan en los negocios.
3. Las personas de algunas culturas no otorgan la misma importancia a la riqueza material que los gerentes estadounidenses. Las listas de "grandes corporaciones" y de "ejecutivos mejor pagados" abundan en Estados Unidos. "Más es mejor" y "más grande es mejor" en Estados Unidos, pero no en todos lados. Esto se debe tomar en cuenta al tratar de motivar a individuos de otros países.
4. Los papeles y las relaciones familiares varían en distintos países; por ejemplo, los hombres son valorados más que las mujeres en algunas culturas y la presión del grupo, las situaciones laborales y las interacciones de negocios refuerzan este fenómeno.
5. El idioma difiere en forma drástica a través de los países, aún en países donde las personas hablan el mismo idioma. Las palabras y las expresiones que se utilizan comúnmente en un país pueden ser irrespetuosas en otro.
6. Los factores religiosos dirigen los negocios y la vida diaria en algunas sociedades; por ejemplo, los gerentes estadounidenses que no están familiarizados con las prácticas religiosas de algunos países deben respetar los momentos de oración, las festividades, los acontecimientos diarios y las restricciones en la dieta.
7. El tiempo dedicado a la familia y la calidad de las relaciones son más importantes en algunas culturas que los logros personales fomentados por el gerente estadounidense tradicional; por ejemplo, el lugar que una persona ocupa en la jerarquía de la estructura de organización de una empresa, el tamaño de ésta así como su ubicación son factores mucho más importantes para los gerentes estadounidenses que para muchos gerentes extranjeros.
8. Muchas culturas alrededor del mundo valoran la modestia, el espíritu de equipo, la colectividad y la paciencia más que la competitividad y el individualismo que son tan importantes en Estados Unidos.

9. La puntualidad es un rasgo personal valioso al realizar negocios en Estados Unidos, pero que no es valorado en muchas de las sociedades del mundo. Los hábitos de alimentación difieren también en gran manera a través de las culturas; por ejemplo, eructar es aceptable en muchos países como evidencia de satisfacción con el alimento que se preparó. La cultura china considera de buena educación probar una porción de cada alimento servido.
10. Para evitar errores sociales al reunirse con gerentes de otros países, uno debe aprender y respetar las normas de etiqueta de los demás. Sentarse en el inodoro es visto como poco higiénico en la mayoría de los países, pero no en Estados Unidos. Dejar parte del alimento o la bebida es descortés en algunos países, pero no en China. En muchos países es costumbre inclinarse en vez de saludar con la mano. Muchas culturas ven a los estadounidenses como poco higiénicos por ubicar el inodoro y la regadera en la misma área, mientras que los estadounidenses consideran a las personas de algunas culturas como sucias por no tomar un baño todos los días.
11. Los estadounidenses realizan negocios con personas desconocidas en forma frecuente, pero esta práctica no es aceptada en otras culturas; por ejemplo, en México y Japón una relación amigable es a menudo indispensable antes de efectuar algún negocio.

En muchos países, los mejores gerentes son los que saben negociar con las burocracias gubernamentales en vez de los que alientan a los trabajadores. Muchos gerentes estadounidenses se sienten incómodos con el nepotismo y el soborno, factores comunes en muchos países. En casi todos los países, con excepción de Estados Unidos, el soborno es deducible de impuestos.

Estados Unidos se ha ganado la reputación de defender a las mujeres del acoso sexual y a las minorías de la discriminación, pero no todos los países adoptan los mismos valores; por ejemplo, en la República Checa, se considera un cumplido cuando un jefe coquetea abiertamente con su secretaria y la invita a cenar. Los gerentes estadounidenses que laboran en la República Checa y que no coquetean dan la impresión a los empleados de ser fríos e indiferentes.

Los gerentes estadounidenses que trabajan en China deben tener cuidado con la manera de colocar el mobiliario de oficina porque los trabajadores chinos creen en el *feng shui*, práctica de aprovechar las fuerzas naturales. Los gerentes estadounidenses que laboran en Japón deben tener cuidado con el *nemaswashio,* ya que los trabajadores japoneses esperan que los supervisores les informen de los cambios en privado y no en una junta. Los gerentes japoneses aprecian poco la versatilidad, ya que esperan que todos los gerentes sean iguales. En Japón, "si un clavo sobresale, mételo en la pared", comenta Brad Lashbrook, un consultor internacional de Wilson Learning.

Quizá el mayor obstáculo para que los gerentes estadounidenses (o aquellos de cualquier país que trabajan en el extranjero) sean eficaces es el hecho de que es casi imposible cambiar la actitud de una fuerza laboral extranjera. "El sistema te dirige; es imposible luchar contra el sistema o la cultura", afirma Hill Parker, presidente de Phillips Petroleum en Noruega.



GERENCIA

Las *funciones de la gerencia* consisten en cinco actividades básicas: planeación, organización, motivación, factor humano y control. La tabla 4-3 ofrece una perspectiva general de estas actividades.

Planeación

La única cosa cierta sobre el futuro de una empresa es el cambio, y la *planeación* es el puente principal entre el presente y el futuro que incrementa la probabilidad de lograr los resultados deseados. La planeación es el proceso por medio del cual uno determina si debe realizar determinada tarea, implanta la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se prepara para superar las dificultades inesperadas con los recursos adecuados. La planeación es el inicio del proceso por el

TABLA 4-3 **Las funciones básicas de la gerencia**

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN	ETAPA DEL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA CUANDO ES MÁS IMPORTANTE
Planeación	La planeación consiste en todas las actividades de la gerencia relacionadas con la preparación o el futuro. Las tareas específicas incluyen pronóstico, establecimiento de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas y establecimiento de metas.	Formulación de la estrategia
Organización	La organización incluye todas las actividades de la gerencia que dan como resultado una estructura de relaciones entre las tareas y la autoridad. Las áreas específicas incluyen el diseño de la organización, la especialización del trabajo, las descripciones del puesto, las especificaciones de los trabajos, el alcance del control, la unidad de mando, la coordinación, el diseño de los procesos y el análisis de los trabajos.	Implantación de la estrategia
Motivación	La motivación implica dirigir los esfuerzos, configurando así el comportamiento humano. Entre los temas específicos están el liderazgo, la comunicación, los equipos de trabajo, las modificaciones del comportamiento, la delegación de autoridad, el enriquecimiento del trabajo, la satisfacción en el trabajo, la satisfacción de necesidades, el cambio en la organización, la moral de los empleados y la moral de los gerentes.	Implantación de la estrategia
Factor humano	Las actividades en el factor humano se centran en la gerencia de personal o gerencia de recursos humanos. Entre estas actividades se encuentran la administración de sueldos y salarios, las prestaciones laborales, las entrevistas, la contratación, los despidos, la capacitación, el desarrollo de la gerencia, la seguridad de los empleados, la acción afirmativa, las oportunidades equitativas de empleo, las relaciones sindicales, el desarrollo de planes de carrera, la investigación del personal, las políticas de disciplina, los procedimientos de quejas y las relaciones públicas.	Implantación de la estrategia
Control	El control se refiere a todas las actividades de la gerencia dirigidas hacia la obtención de resultados reales que concuerden con los resultados planeados. Las áreas de interés clave incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de variaciones, recompensas y sanciones.	Evaluación de la estrategia

que un individuo o empresa transforma los sueños en logros. La planeación permite evitar la trampa de trabajar mucho, pero obteniendo poco.

La planeación es una inversión inicial con éxito, pues ayuda a una empresa a obtener el efecto máximo de un esfuerzo dado. La planeación permite a la empresa tomar en cuenta los factores importantes y centrarse en los fundamentales; además, ayuda a garantizar que la empresa esté preparada para todas las eventualidades lógicas y para todos los cambios requeridos. La planeación permite a una empresa reunir los recursos necesarios y realizar las tareas de la manera más eficiente posibles, así como conservar sus propios recursos, evitar el desperdicio de recursos ecológicos, obtener una utilidad justa y ser vista como una empresa eficaz y útil. La planeación permite a la empresa identificar con precisión lo que debe lograr y detallar en forma definida a quién y qué necesita, y cuándo, dónde, por qué y cómo los requiere para alcanzar los objetivos deseados. La planeación permite a una empresa evaluar si el esfuerzo, los costos y las implicaciones relacionadas con el logro de los objetivos propuestos están garantizados.[10] La planeación es la piedra angular en la formulación eficaz de la estrategia; sin embargo, aunque es considerada como el fundamento de la gerencia, es la tarea que los gerentes descuidan más. La planeación es esencial para implantar y evaluar con éxito la estrategia, sobre todo porque las actividades de organización, motivación, recursos humanos y control dependen de una buena planeación.

El proceso de la planeación debe involucrar a los gerentes y empleados de toda la empresa. El tiempo para la planeación disminuye de dos a cinco años para los gerentes de alto nivel, hasta

menos de seis meses para los de niveles bajos. El punto importante es que todos los gerentes deben participar en la planeación e involucrar a sus subordinados en el proceso de facilitar la comprensión y el compromiso de parte de los empleados.

La planeación ejerce un impacto positivo en el rendimiento de la empresa y de los empleados; además, permite a una empresa identificar y aprovechar las oportunidades externas, así como reducir al mínimo el impacto de las amenazas externas. La planeación es más que hacer extrapolaciones del pasado y presente hacia el futuro, también implica la elaboración de una misión, el pronóstico de tendencias y acontecimientos futuros, el establecimiento de objetivos y la selección de las estrategias a seguir.

Una empresa obtiene sinergia por medio de la planeación. La *sinergia* existe cuando todos avanzan juntos como un equipo que sabe lo que desea lograr; la sinergia produce el efecto de 2 + 2 = 5. A través del establecimiento y la comunicación de objetivos definidos, los empleados y los gerentes trabajan juntos hacia los resultados deseados. La sinergia crea ventajas competitivas poderosas. El mismo proceso de dirección estratégica tiene como objetivo la creación de sinergia en una empresa.

La planeación da a una empresa la posibilidad de adaptarse a los mercados cambiantes y así definir su propio destino. La dirección estratégica es vista como un proceso de planeación formal que permite a una empresa seguir estrategias proactivas más que reactivas. Las empresas exitosas tratan de controlar sus propios futuros más que simplemente reaccionar a las fuerzas y acontecimientos externos conforme se presentan. Por lo general, las empresas y las instituciones que no se adaptan a las condiciones cambiantes dejan de existir; como consecuencia, hoy más que nunca, se requiere una adaptación rápida porque los cambios en los mercados, las economías y los competidores ocurren a mayor velocidad en todo el mundo.

Organización

El propósito de la *organización* es lograr esfuerzos coordinados por medio de la definición de las relaciones entre las tareas y la autoridad. Organizar significa determinar quién hace qué y quién informa a quién. Existen ejemplos innumerables de empresas bien organizadas que compiten con éxito (y que en algunos casos derrotan) contra empresas mucho más fuertes, pero menos organizadas. Una empresa bien organizada cuenta, por lo general, con gerentes y empleados motivados y comprometidos con el logro del éxito de la empresa. Los recursos se distribuyen de manera más eficaz y se utilizan de modo más eficiente en una empresa bien organizada que en una empresa desorganizada.

La función de organización de la gerencia consiste en tres actividades en secuencia: dividir las tareas en trabajos (especialización del trabajo), combinar los trabajos para formar departamentos (creación de departamentos) y delegación de la autoridad. La división de las tareas en trabajos requiere el desarrollo de descripciones y especificaciones de trabajos. Estas herramientas muestran con claridad, tanto a gerentes como a empleados, lo que implican determinados trabajos. En el trabajo *Wealth of Nations*, publicada en 1776, Adam Smith citó las ventajas de la especialización del trabajo en la manufactura de alfileres:

> Un hombre tira del alambre, otro lo endereza, el tercero lo corta, el cuarto hace el acabado de la punta y el quinto aplana el otro extremo para hacerle la cabeza. Diez hombres que trabajan de esta manera tienen la capacidad de producir 48 mil alfileres en un solo día, pero si los hubieran fabricado de manera independiente, cada uno había producido cuando mucho 20 alfileres al día.[11]

La combinación de trabajos para formar departamentos da como resultado una estructura de organización, el alcance del control y una cadena de mando. Los cambios en la estrategia exigen a menudo cambios en la estructura, ya que es posible que se requiera la creación, la eliminación o la fusión de puestos. La estructura de la organización dicta la manera en que se distribuyen los recursos y se establecen los objetivos en una empresa; por ejemplo, la distribución de los recursos y el establecimiento de objetivos a nivel geográfico se llevan a cabo de manera muy diferente que cuando estas actividades se realizan con relación al producto o al cliente.

Las formas más comunes de formación de departamentos son la estructura funcional, de divisiones, de unidad de negocios estratégica y de matriz. El capítulo 7 analiza estos tipos de estructuras con mayor detalle.

La delegación de autoridad es una actividad de organización importante, como muestra el viejo dicho que reza "uno puede decir qué tan bueno es un gerente al observar cómo funciona su departamento cuando él no se encuentra ahí". Los empleados en la actualidad tienen mayor educación y capacidad para participar en la toma de decisiones de la empresa como nunca antes. En la mayoría de los casos, esperan que se les delegue autoridad y responsabilidad, y que se les pidan cuentas de los resultados. La delegación de autoridad está integrada al proceso de dirección estratégica.

Motivación

La *motivación* se define como el proceso de influir en las personas para lograr objetivos específicos.[12] La motivación explica por qué algunas personas trabajan con empeño y otras no: los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas probabilidades de éxito si los empleados y los gerentes no están motivados para implantar estrategias una vez que se han formulado. La función de motivación de la gerencia incluye por lo menos cuatro componentes principales: liderazgo, dinámicas de equipos, comunicación y desarrollo de la organización.

Cuando los gerentes y empleados de una empresa luchan por lograr niveles de productividad elevados, esto indica que los estrategas de la empresa son buenos líderes. Los buenos líderes establecen una relación con sus subordinados, se identifican con sus necesidades e intereses, dan un buen ejemplo, son confiables y justos. El liderazgo incluye crear una visión del futuro de la empresa y motivar a las personas a trabajar con entusiasmo para lograr esa visión. Kirkpatrick y Locke informaron que ciertos rasgos caracterizan también a los líderes eficaces: conocimiento del negocio, habilidad cognitiva, confianza en sí mismos, honestidad, integridad y dirección.[13]

La investigación sugiere que el comportamiento democrático de parte de los líderes da como resultado actitudes más positivas hacia el cambio y una mayor productividad que el comportamiento autocrático.

Drucker afirmó:

> El liderazgo no es una personalidad magnética que podría sólo ser demagógica. No es "hacer amistades e influir en las personas". Eso es adulación. El liderazgo consiste en elevar la visión de una persona hacia panoramas más altos, mejorar el desempeño de una persona a niveles más elevados, desarrollar la personalidad de un individuo más allá de sus limitaciones normales.[14]

Las dinámicas de grupo desempeñan un papel importante en la moral y la satisfacción de los empleados. Los grupos o coaliciones informales integran toda empresa. Las normas de las coaliciones varían desde actitudes muy positivas hasta actitudes muy negativas hacia la gerencia; por lo tanto, es importante que los estrategas identifiquen la composición y la naturaleza de los grupos informales de una empresa para facilitar la formulación, la implantación y la evaluación de la estrategia. Los líderes de grupos informales son importantes sobre todo en la formulación y la implantación de los cambios en la estrategia.

Comunicación, tal vez sea la palabra más importante en la gerencia, es un componente importante en la motivación. El sistema de comunicación de una empresa determina si las estrategias se implantarán con éxito. Una buena comunicación de doble vía es vital para obtener el apoyo de los objetivos y las políticas de los departamentos y divisiones. La comunicación de los niveles altos a los niveles bajos estimula la comunicación en sentido contrario. El proceso de dirección estratégica se vuelve mucho más fácil cuando a los subordinados se les anima a analizar sus preocupaciones, revelar sus problemas, ofrecer recomendaciones y dar sugerencias. La razón principal para instituir la dirección estratégica es crear y apoyar redes de comunicación eficaces a través de la empresa:

> El gerente del mañana debe ser capaz de lograr que su personal se comprometa con la empresa, tanto si son operadores de máquinas como vicepresidentes de primer nivel. Ah, dice usted, dirección participativa; pero sólo porque la mayoría de los gerentes se inclinan

> ante sus superiores no significa que saben cómo hacer que funcione. Actualmente, armar juntos algunos círculos de calidad no es suficiente. El asunto clave será el otorgamiento de poder (empowerment), término cuya fuerza sugiere la necesidad de ir más allá de sólo compartir algo de información y un poco del proceso de toma de decisiones.[15]

Factor humano

La función de la gerencia hacia el *factor humano*, conocida también como *gerencia de personal* o *gerencia de recursos humanos,* incluye actividades como reclutamiento, entrevistas, evaluaciones, selección, orientación, capacitación, desarrollo, atención, evaluación, recompensa, disciplina, promoción, transferencia, degradación y despido de los empleados, así como el manejo de las relaciones sindicales.

Las actividades de recursos humanos desempeñan un papel importante en los esfuerzos de implantación de la estrategia y, por este motivo, los gerentes de recursos humanos participan de manera más activa en el proceso de dirección estratégica. Es importante identificar las fortalezas y las debilidades en el área de recursos humanos.

La complejidad y la importancia de las actividades de recursos humanos han aumentado a tal grado que incluso hasta las empresas más pequeñas requieren ahora un gerente de recursos humanos de tiempo completo. Numerosos casos que se deciden cada día en las cortes afectan en forma directa las actividades del factor humano en las organizaciones. Las empresas y las organizaciones pueden ser sancionadas con severidad por no seguir las leyes federales, estatales y locales, así como las directrices relacionadas con el factor humano. Los gerentes de línea sencillamente no pueden mantenerse al día en todas las exigencias y cambios legales con relación al factor humano. El departamento de recursos humanos coordina las decisiones sobre este factor en la empresa de tal manera que ésta cumpla como un todo los requisitos legales. Este departamento proporciona además la constancia requerida en el manejo de las reglas, sueldos y políticas de la empresa.

La gerencia de recursos humanos es desafiante sobre todo para las empresas internacionales; por ejemplo, la incapacidad de las esposas e hijos de adaptarse a un nuevo ambiente se ha convertido en un problema importante del factor humano en las transferencias al extranjero. Entre los problemas están los retornos prematuros, la disminución del desempeño laboral, las renuncias, los despidos, la baja moral, los problemas maritales y el descontento general. Empresas como Ford Motor y Exxon Mobil han comenzado a investigar y entrevistar a las esposas e hijos antes de asignar personas a puestos en el extranjero. 3M Corporation presenta a los niños con amigos del país extranjero y ofrece a las esposas beneficios educativos.

Los estrategas adquieren mayor conciencia de la importancia del factor humano en la administración estratégica eficaz. Los gerentes de recursos humanos participan más de manera proactiva en la formulación e implantación de las estrategias, proporcionando liderazgo a las empresas que están reestructurando o permitiendo a los empleados trabajar en casa.

Control

En la administración, la función de *control* incluye todas las actividades realizadas con la finalidad de garantizar que las operaciones reales concuerden con las operaciones planeadas. Todos los gerentes de una empresa tienen responsabilidades de control, como son la conducción de evaluaciones del rendimiento y la toma de acciones necesarias para reducir al mínimo las deficiencias. La función de control en la gerencia es importante sobre todo para la evaluación eficaz de la estrategia. El control consiste en cuatro pasos básicos:

1. El establecimiento de normas de rendimiento.
2. La medición del rendimiento individual y de la empresa.
3. La comparación del rendimiento real con las normas de rendimiento planeadas.
4. La toma de acciones correctivas.

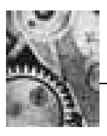
La medición del rendimiento individual se lleva a cabo, con frecuencia, de manera ineficaz o no se realiza en absoluto en las empresas. Algunos motivos de esta deficiencia son que las

evaluaciones crean confrontaciones que la mayor parte de los gerentes prefieren evitar, requieren más tiempo del que la mayoría de los gerentes están dispuestos a dar y exigen habilidades que muchos gerentes no poseen. Ningún procedimiento para medir el rendimiento individual carece de limitaciones; por este motivo, una empresa debe examinar diversos métodos, como la escala de clasificación gráfica, la escala de clasificación basada en el comportamiento y el método del incidente crítico, para después desarrollar o seleccionar un método de evaluación del rendimiento que se adapte mejor a las necesidades de la empresa. Cada vez con mayor frecuencia, las empresas intentan vincular su rendimiento con el pago de los gerentes y empleados. El capítulo 7 analizará este tema con mayor profundidad.

Preguntas para la auditoría de la gerencia

Las preguntas que se presentan a continuación ayudan a determinar las fortalezas y las debilidades específicas en el área funcional de negocios. Una respuesta *negativa* a cualquier pregunta podría indicar una debilidad potencial, aunque el significado y las implicaciones estratégicas de las respuestas negativas, por supuesto, varían según la empresa, la industria y la severidad de la debilidad. Las respuestas positivas a las preguntas sugieren áreas potenciales de fortaleza:

1. ¿La empresa utiliza conceptos de dirección estratégica?
2. ¿Los objetivos y las metas de la empresa son fáciles de medir y se han comunicado de manera adecuada?
3. Los gerentes de todos los niveles jerárquicos ¿realizan una planeación eficaz?
4. ¿Los gerentes delegan la autoridad de manera adecuada?
5. ¿La estructura de la organización es apropiada?
6. ¿Las descripciones y las especificaciones de los trabajos son claras?
7. ¿La moral de los empleados es alta?
8. ¿Los índices de rotación y ausentismo de los empleados son bajos?
9. ¿Los mecanismos de recompensa y control de la empresa son eficaces?



MERCADOTECNIA

La mercadotecnia se describe como el proceso que define, anticipa, crea y satisface las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios. Existen siete *funciones de mercadotecnia* básicas: 1) análisis de clientes; 2) venta de productos y servicios; 3) planeación de productos y servicios; 4) establecimiento de precios; 5) distribución; 6) investigación de mercados; y 7) análisis de oportunidades.[16] La comprensión de estas funciones ayuda a los estrategas a identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la función de mercadotecnia.

Análisis de clientes

El *análisis de clientes*, es decir, el examen y la evaluación de las necesidades, los deseos y las carencias de los consumidores, conlleva la aplicación de encuestas a los clientes, el análisis de la información al consumidor, la evaluación de las estrategias de posicionamiento en el mercado, el desarrollo de perfiles de clientes y la determinación de estrategias óptimas para la segmentación del mercado. La información obtenida por medio del análisis de clientes es básica para elaborar una declaración de la misión eficaz. Los perfiles de los clientes revelan las características demográficas de los clientes de una empresa. Los compradores, vendedores, distribuidores, personal de ventas, gerentes, vendedores a mayoristas, vendedores a minoristas, proveedores y acreedores tienen la posibilidad de participar en la recolección de información para identificar con éxito las necesidades y carencias de los clientes. Las empresas exitosas vigilan en forma constante los patrones de compra de los clientes actuales y de los clientes posibles.

Venta de productos y servicios

La implantación exitosa de la estrategia depende por lo general de la habilidad de una empresa para vender determinado producto o servicio. Las *ventas* incluyen muchas actividades de mercadotecnia como la publicidad, la promoción de ventas, la venta personal, la gerencia de la fuerza de ventas, las relaciones con los clientes y las relaciones con los intermediarios. Estas actividades son importantes en especial cuando una empresa sigue una estrategia de penetración en el mercado. La eficacia de las diversas herramientas de ventas varía para los productos de consumo e industriales. La venta personal es más importante para las empresas de productos industriales, mientras que la publicidad tiene mayor relevancia para las empresas de productos de consumo. La determinación de las fortalezas y las debilidades de una empresa, en la función de ventas de la mercadotecnia, es una parte importante del proceso de auditoría interna de la dirección estratégica.

Respecto a la publicidad de productos y servicios por Internet, una nueva tendencia basará los índices de publicidad exclusivamente en las tasas de ventas. Esta nueva responsabilidad contrasta tremendamente con la transmisión tradicional y la publicidad impresa, que basan sus índices en el número de personas que se espera que vea un anuncio determinado. Los costos por ventas de publicidad en línea son posibles porque cualquier sitio Web tiene la capacidad de vigilar qué usuario hace clic en qué anuncio y registrar entonces si ese consumidor compra en realidad el producto; si no hay ventas, entonces el anuncio es gratuito.

Debido a la disminución de la confianza del consumidor, la caída de la demanda y el incremento de los despidos, los gastos totales en publicidad corporativa declinaron 4% en el 2001. Los gastos de las empresas en publicidad a través de los medios tradicionales como la televisión, los periódicos y las revistas disminuyeron con mayor rapidez que el correo no deseado y el correo directo no tradicionales. La publicidad a través de periódicos declinó 5.9% en el 2001, el gasto en anuncios por televisión se redujo 3.5% y la publicidad en revistas disminuyó 8%. El gasto en anuncios por televisión cayó otro 4% en el 2002.[17]

Planeación de productos y servicios

La *planeación de productos y servicios* implica actividades como la mercadotecnia de prueba, el posicionamiento de productos y marcas, el diseño de garantías, el empaque, la determinación de opciones de productos, las características de los productos, el estilo y la calidad de los productos, la eliminación de productos viejos y el servicio al cliente. La planeación de productos y servicios es importante, sobre todo cuando una empresa busca el desarrollo de productos o la diversificación.

Una de las técnicas de planeación de productos y servicios más eficaces es la *mercadotecnia de prueba.* Los mercados de prueba permiten a una empresa probar planes de mercadotecnia alternativos y pronosticar las ventas futuras de nuevos productos. Al conducir un proyecto de mercado de prueba, una empresa debe decidir cuántas ciudades debe incluir, cuáles ciudades incluirá, cuánto tiempo durará la prueba, qué información es necesario recabar durante la prueba y qué acción tomará después de que la prueba haya finalizado. Las empresas de productos de consumo utilizan con mayor frecuencia la mercadotecnia de prueba que las empresas de productos industriales. La mercadotecnia de prueba evita que la empresa sufra pérdidas considerables al revelar los productos débiles y las estrategias de mercadotecnia ineficaces antes de que inicie la producción en gran escala.

Establecimiento de precios

Los principales grupos de interés que afectan las decisiones en el establecimiento de *precios* son cinco: consumidores, gobiernos, proveedores, distribuidores y competidores. Algunas empresas seguirán una estrategia de integración hacia delante, para tener un mejor control sobre los precios que se cobran a los consumidores. Los gobiernos imponen limitaciones en el establecimiento de precios, la discriminación de precios, los precios mínimos, el precio unitario, el anuncio de precios y los controles de precios; por ejemplo, la Robinson-Patman Act prohíbe a los fabricantes y vendedores a mayoristas la discriminación de precios entre los compradores que integran un canal (proveedores y distribuidores) si la competencia se deteriora.

Las empresas competidoras deben tener cuidado de no combinar descuentos, condiciones de crédito o condiciones de venta; no discutir sobre precios, aumentos de precios y costos en las

juntas de las asociaciones comerciales y no acordar emitir nuevas listas de precios en la misma fecha, alternar ofertas bajas en los contratos ni restringir la producción de manera uniforme para mantener precios altos. Los estrategas deben considerar los precios desde una perspectiva tanto a corto como a largo plazo porque los competidores copian los cambios de precios con relativa facilidad. Con frecuencia, una empresa dominante imita todos los recortes de precios de los competidores.

En cuanto al establecimiento de precios, con el aumento del valor del dólar, las empresas multinacionales estadounidenses tienen como opción aumentar los precios en la moneda corriente de un país extranjero, arriesgándose a perder ventas y participación en el mercado. De modo alternativo, las empresas multinacionales pueden mantener precios estables y enfrentar utilidades reducidas cuando su ingreso de exportación se informa a Estados Unidos en dólares.

La empresa operadora de teléfonos de paga más importante de Estados Unidos, Verizon Communications, ha incrementado el precio de las llamadas de teléfonos de paga a 50 centavos de dólar debido a la disminución de los ingresos en estos teléfonos y al incremento de la competencia de los teléfonos celulares; antes, el costo para las llamadas locales era de 35 centavos de dólar. Verizon opera 430 mil teléfonos de paga en 33 estados.

Los precios de las computadoras de mano declinan en forma drástica porque los distribuidores tienen un exceso de inventario debido a la disminución de la demanda de los consumidores. Los analistas argumentan que las computadoras de mano serán pronto tan baratas como los teléfonos celulares e, incluso, los regalarán cuando un consumidor adquiera el servicio de Internet sin cable de la empresa. Palm es la empresa fabricante de computadoras de mano más importante, pero entre otros competidores están Casio, Handspring y Hewlett-Packard. Aunque la recesión económica actual ha causado estragos a las empresas de Wall Street, ha beneficiado a los consumidores de Main Street, pues encuentran precios bajos casi en cualquier lugar donde compran.

Distribución

La *distribución* incluye almacenaje, canales de distribución, cobertura de la distribución, ubicaciones de los sitios de venta a minoristas, territorios de ventas, niveles y ubicación de inventarios, líneas aéreas de transportación, venta a mayoristas y a minoristas. La mayoría de los productores hoy día no vende sus productos en forma directa a los consumidores, sino que varias empresas de mercadotecnia actúan como intermediarias y utilizan diversos nombres como vendedores a mayoristas, vendedores a minoristas, corredores, facilitadores, agentes, vendedores o sencillamente distribuidores.

La distribución es importante sobre todo cuando una empresa intenta implantar un desarrollo del mercado o una estrategia de integración hacia delante. Algunas de las decisiones más complejas y desafiantes que enfrenta una empresa tienen relación con la distribución de los productos. En nuestra economía, los intermediarios florecen porque muchos productores carecen de los recursos financieros y de la habilidad para realizar una mercadotecnia directa. Las empresas de manufactura que tienen la posibilidad económica de vender de manera directa al público, con frecuencia obtienen mayores rendimientos por medio de la expansión y el mejoramiento de sus operaciones de manufactura; incluso para General Motors sería difícil adquirir a sus más de 18 mil concesionarios independientes.

Las empresas exitosas identifican y evalúan formas alternativas de alcanzar su mercado objetivo. Las estrategias posibles varían desde la venta directa hasta el uso de uno o muchos vendedores a mayoristas y a minoristas. Las fortalezas y las debilidades de cada canal alternativo se determinan de acuerdo con criterios económicos, de control y de adaptación. Las empresas deben tomar en cuenta los costos y los beneficios de diversas opciones de venta a mayoristas y a minoristas, así como considerar la necesidad de motivar y controlar a los integrantes del canal y de adaptarse a los cambios futuros. Una vez que la empresa elige el canal de mercadotecnia, debe adherirse a él durante un periodo prolongado.

Según indica la perspectiva del comercio electrónico, los fabricantes de muebles venden ahora en forma directa a los consumidores para la desgracia de sus distribuidores que cuentan con edificios establecidos. Sin embargo, Federated Stores es una de las diversas empresas que cuentan con edificios establecidos que se retira de las operaciones por Internet. Federated reduce en forma importante sus operaciones de venta por catálogo en Internet de macys.com y blooming-

dales.com. Federated ha descubierto que los clientes que compran en línea se sienten más cómodos adquiriendo productos tangibles, como joyería y regalos, que ropa. Estos dos sitios Web de Federated nunca han sido rentables, pero continúan en operación, sobre todo como sitios de mercadotecnia. Otros vendedores a minoristas tradicionales aumentan sus operaciones por Internet, como Kmart con bluelight.com y Wal-Mart con walmart.com, así como Toys R Us y Saks Fifth Avenue.

Investigación de mercados

La *investigación de mercados* es la recolección, el registro y el análisis de datos sobre problemas relacionados con la mercadotecnia de productos y servicios. La investigación de mercados descubre fortalezas y debilidades importantes y los investigadores de mercadotecnia emplean numerosas escalas, instrumentos, procedimientos, conceptos y técnicas para recabar información. Las actividades de investigación de mercados apoyan a todas las funciones de negocios importantes de una empresa. Las empresas que cuentan con habilidades excelentes en la investigación de mercados poseen una fortaleza segura en el seguimiento de estrategias generales:

> El presidente de PepsiCo comentó: "Observar a la competencia es la mejor forma de investigación de mercados de la empresa. La mayor parte de nuestros éxitos estratégicos son ideas que tomamos del mercado, por lo general de un competidor regional o local más pequeño. En cualquier caso, encontramos una idea nueva y prometedora, la mejoramos y superamos a nuestro competidor."[18]



PERSPECTIVA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

Las tiendas electrónicas reemplazan a las tiendas que cuentan con edificios establecidos

Al igual que muchas industrias, las tiendas de muebles de venta a minoristas en Estados Unidos debaten de manera intensa si el Internet destruirá sus empresas o sencillamente agregará otro canal de ventas pequeño. Los vendedores de muebles a minoristas en todo Estados Unidos exigen como garantía a los proveedores de muebles (fabricantes) que los vendedores de descuento por Internet no reciban las mismas marcas de muebles. La industria del mueble está trastornada con este asunto. Algunos analistas argumentan que todas las tiendas de muebles de Estados Unidos desaparecerán, mientras que otros dicen que las ventas de muebles por Internet estimularán en realidad las ventas de muebles a minoristas. El fabricante de muebles de Stanley Furniture Company, ubicado en Stanleytown, Virginia, decidió vender sus productos por Internet, pero después de un mes de fuertes protestas por parte de sus distribuidores a minoristas, Stanley retiró todas las ventas en línea de sus productos. No obstante, otros dos importantes productores de muebles, Ethan Allan Interiors, situado en Danbury, Connecticut, y La-Z-Boy Inc., ubicado en Monroe, Michigan, hacen planes para distribuir sus productos en línea en "colaboración" con sus vendedores a minoristas. El fabricante de muebles más importante de Estados Unidos, con el 9% del mercado, Furniture Brands, de St. Louis, opina que las personas desearán ver y tocar antes de comprar muebles. Con todo, un número creciente de empresas de muebles de descuento en línea, como Benchmark Industries, en Olathe, Kansas, y JCPenney de Plano, Texas, ofrecen ahora muebles en línea. Se espera que las ventas de muebles en línea aumenten de 500 millones de dólares en el 2000, a casi 4 mil millones de dólares para el 2004, lo cual representa un aumento en la participación en el mercado de 0.75 a 5.0.

Se han ido los días en que las tiendas de muebles mantenían a un cliente cautivo en un área geográfica, cuando los comerciantes tenían la ventaja de poseer la única tienda dentro de cierta área y cuando sólo los comerciantes conocían los costos reales de las marcas vendidas. Con el uso del Internet, la próxima tienda de muebles se encuentra a segundos de distancia de los clientes y permanece abierta las 24 horas del día. Los compradores por Internet buscan marcas y precios de muebles desde cualquier computadora, en cualquier parte, y hacen sus compras con un clic del ratón. Diversos sitios Web ahora hacen la búsqueda de muebles para el cliente. Esta estrategia está cosechando un número cada vez mayor de compradores. Las tiendas tradicionales de muebles, que cuentan con un edificio establecido, deben ofrecer un excelente servicio al cliente, precios bajos y aún más para tener la oportunidad de competir en este mercado.

Fuente: Adaptado de James, Hagerty, "Furniture Brands May Have to Rethink Its Web Policy," *The Wall Street Journal* 14 de septiembre de 1999: B4.

Las empresas estadounidenses introducen alrededor de 20 mil productos nuevos al año, pero 85% de éstos fracasan en un lapso de tres años. Muchos directores generales siguen confiando en su propio criterio en cuanto a la investigación de mercados; esta forma de pensar es perjudicial para una empresa; por ejemplo, Greyhound Bus Company abordó primero el mercado afroamericano por medio de publicidad en las estaciones de radio afroamericanas; sin embargo, en lugar de crear un comercial nuevo, Greyhound utilizó su popular anuncio con música western y country, que más tarde fracasó en dicho mercado.



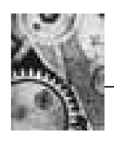
ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES

La octava función de mercadotecnia es el *análisis de oportunidades*, que implica la evaluación de los costos, los beneficios y los riesgos relacionados con las decisiones de mercadotecnia. Los tres pasos que se requieren para llevar a cabo un *análisis de costos y beneficios* son: 1) calcular los costos totales relacionados con una decisión; 2) estimar los beneficios totales que se obtendrán de dicha decisión; y 3) comparar los costos totales con los beneficios totales. Una oportunidad se vuelve más atractiva cuando los beneficios esperados exceden a los costos totales. En ocasiones, no es posible cuantificar ni medir las variables incluidas en un análisis de costos y beneficios, pero comúnmente se pueden realizar cálculos razonables para que se lleve a cabo el análisis. Un factor clave que debe tomarse en cuenta es el riesgo. El análisis de costos y beneficios se debe efectuar cuando una empresa evalúa formas alternativas para ser responsable socialmente.

Preguntas para la auditoría de la mercadotecnia

Las siguientes preguntas sobre mercadotecnia, muy similares a las preguntas anteriores para la gerencia, son pertinentes:

1. ¿Los mercados están segmentados de manera eficaz?
2. ¿La empresa está bien posicionada entre los competidores?
3. ¿La participación en el mercado de la empresa ha aumentado?
4. ¿Los canales de distribución actuales son confiables y eficientes en costos?
5. ¿La empresa posee una organización de ventas eficaz?
6. ¿La empresa realiza investigación de mercados?
7. ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos?
8. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa se han establecido de manera adecuada?
9. ¿La empresa cuenta con una estrategia de promoción y publicidad eficaz?
10. ¿Son eficientes la mercadotecnia, la planeación y la elaboración de presupuestos ?
11. ¿Los gerentes de mercadotecnia de la empresa tienen la experiencia y la capacitación adecuadas?



FINANZAS Y CONTABILIDAD

La condición financiera se considera a menudo como la mejor medida de la posición competitiva de una empresa y la atracción principal para los inversionistas. La determinación de las fortalezas y las debilidades financieras de una empresa es fundamental para la formulación de estrategias en forma eficaz. La liquidez, el apalancamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, la utilización de activos, el flujo de capital y el valor neto del capital pueden eliminar algunas estrategias al ser alternativas posibles. Los factores financieros alteran con frecuencia las estrategias y cambian los planes de implantación.

Un sitio Web adecuado para obtener información financiera sobre una empresa es **www.quicken.com**, que ofrece información excelente sobre indicadores financieros, acciones y valuación de todas las empresas de propiedad pública. Sólo hay que insertar el símbolo de las acciones de la empresa cuando la pantalla se carga por primera vez y aparece toda la información. Otro sitio apropiado para obtener información financiera es **www.forbes.com**; ingrese también a la sección Manufacturing and Service del **www.strategy club.com** para localizar sitios Web excelentes relacionados con las finanzas.

Funciones de finanzas y contabilidad

Según James Van Horne, las *funciones de contabilidad financiera* comprenden tres decisiones: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos.[19] El análisis de las razones financieras es el método más utilizado para determinar las fortalezas y las debilidades de una empresa en las áreas de inversión, financiamiento y dividendos. Puesto que las áreas funcionales del negocio se relacionan en forma estrecha, las razones financieras señalan fortalezas o debilidades en las actividades de dirección, mercadotecnia, producción, investigación y desarrollo, así como de sistemas de información para la gerencia.

La *decisión de inversión,* conocida también como *elaboración de presupuestos de capital,* es la distribución y redistribución del capital y de los recursos en proyectos, productos, activos y divisiones de una empresa. Una vez que las estrategias se formulan y para llevarlas a cabo con éxito, se requieren decisiones en la elaboración de los presupuestos de capital. La *decisión de financiamiento* determina la mejor estructura del capital para la empresa e incluye el análisis con varios métodos, a través de los cuales la empresa puede obtener capital (por ejemplo la emisión de acciones, el incremento de la deuda, la venta de activos o el uso de una combinación de estos procedimientos). La decisión de financiamiento debe tomar en cuenta las necesidades de capital de trabajo tanto a corto como a largo plazo. Las dos razones financieras clave que indican si las decisiones financieras de una empresa han sido eficaces son la relación entre el pasivo y el valor neto del capital, así como la relación entre pasivo y los activos totales.

Las *decisiones de dividendos* implican asuntos como el porcentaje de las ganancias pagadas a los accionistas, la estabilidad de los dividendos pagados a través del tiempo y la readquisición o emisión de acciones. Las decisiones de dividendos determinan la cantidad de fondos retenidos en una empresa en comparación con la cantidad pagada a los accionistas. Tres razones financieras útiles en la evaluación de las decisiones de dividendos de una empresa son la razón de ganancias por acción, la razón de dividendos por acción y, por último, la razón entre el precio y las ganancias. Los beneficios de pagar dividendos a los inversionistas deben equilibrarse con los beneficios de retener fondos dentro de la empresa y no existe una fórmula establecida para equilibrar este intercambio. Por los motivos que se enumeran a continuación, los dividendos se pagan en ocasiones incluso cuando los fondos se podrían reinvertir mejor en la empresa o cuando la empresa necesita obtener recursos de capital externos:

1. El pago de dividendos en efectivo es lo habitual. Dejar de hacerlo podría ser visto como un estigma. Un cambio en los dividendos se considera como una señal sobre el futuro.
2. Los dividendos representan un punto de análisis para la banca de inversión. Algunos inversionistas institucionales compran sólo acciones que pagan dividendos.
3. Los accionistas exigen con frecuencia los dividendos, aún en empresas que tienen grandes oportunidades de reinvertir todos los fondos disponibles.
4. Existe el mito de que el pago de dividendos dará como resultado el aumento del precio de las acciones.

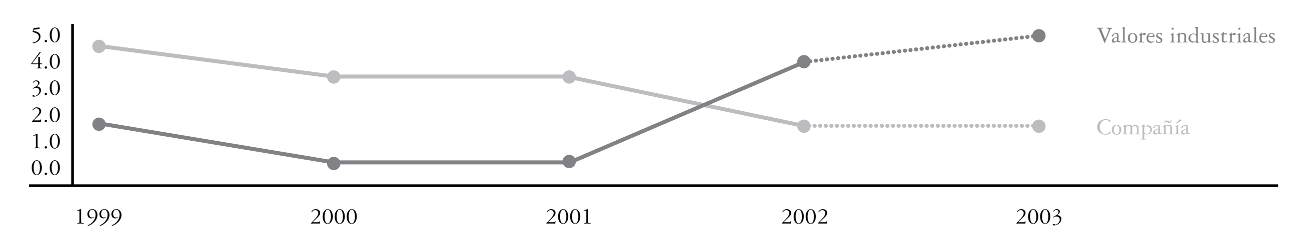
Muchas empresas, como Xerox, han suspendido en fechas recientes el pago de dividendos debido a la disminución constante de los ingresos y las ganancias.

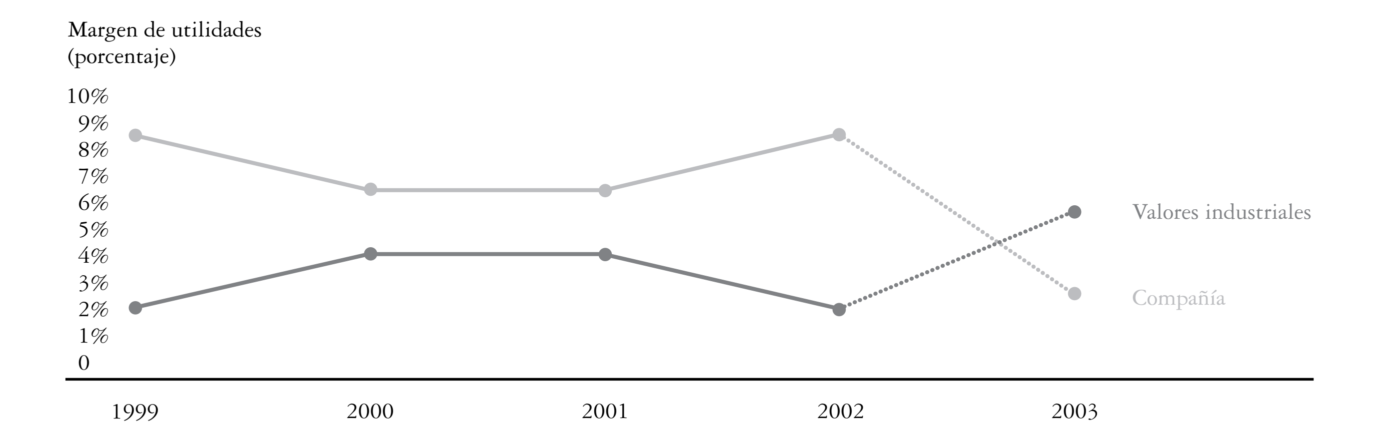
Tipos básicos de razones financieras

Las razones financieras se calculan del estado de resultados y del balance general. El cálculo de las razones financieras es como tomar una fotografía porque los resultados reflejan la situación en un

FIGURA 4–2
Un análisis de la tendencia de razones financieras







momento determinado. La comparación de las razones a través del tiempo, y con los valores representativos de la industria en particular, se generan las estadísticas significativas mismas que se usan para identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la empresa. El análisis de las tendencias, que ilustra la figura 4-2, es una técnica útil que incorpora las dimensiones tanto de tiempo como de los valores representativos de la industria en particular para las razones financieras. Observe que las líneas punteadas muestran las razones proyectadas. Algunos sitios Web, como el de Wall Street Research Net en **www.wsrn.com**, calculan razones financieras y ofrecen datos con gráficas. Cuatro fuentes importantes de razones financieras con valores industriales son los siguientes:

1. *Industry Norms and Key Business Ratios* de Dun & Bradstreet. Se calculan 14 razones distintas en un formato de valores industriales para 800 tipos diferentes de empresas. Las razones se presentan por medio del número de la Standard Industrial Classification (SIC) y se agrupan según las ventas anuales en tres categorías.
2. *Annual Statement Studies* de Robert Morris Associates. Se calculan 16 razones distintas en un formato de valores industriales. Las industrias se identifican por medio de los números de la Standard Industrial Classification publicados por el Bureau of the Census. Las razones se presentan en cuatro categorías, según las ventas anuales, para todas las empresas de la industria.
3. *Almanac of Business & Industrial Financial Ratios.* Veinticuatro razones financieras y porcentajes se presentan en un formato de valores industriales para todas las industrias importantes. Se proporcionan las razones y los porcentajes de 12 categorías de empresas diferentes para todas las empresas de una industria determinada.

VISITE LA RED

Haga clic en el exhibidor que se encuentran al final, registre su símbolo de acciones en la parte superior derecha, diríjase hacia la columna inferior izquierda y haga clic en la comparación de razones financieras.
http://www.stockpoint.com

4. *Federal Trade Commission Reports.* La FTC publica información financiera cada trimestre e incluye las razones de empresas de manufactura. Los informes de la FTC presentan análisis por industria y tamaño de los activos.

La tabla 4-4 proporciona un resumen de razones financieras clave que muestra la manera de calcular cada razón y lo que éstas miden. Sin embargo, no todas las razones son importantes para todas las industrias y empresas; por ejemplo, la rotación de cuentas por cobrar y el periodo de cobro promedio no son significativos para una empresa cuyos cobros se realizan principalmente en efectivo. Las razones financieras clave se clasifican en cinco tipos:

1. Las *razones de liquidez* miden la capacidad de una empresa para cumplir las obligaciones que se aproximan a su vencimiento en el corto plazo.
   - Razón de solvencia
   - Razón de la prueba del ácido
2. Las *razones de apalancamiento* o endeudamiento determinan el grado en que una empresa ha sido financiada por medio de la deuda.
   - Razón del pasivo total al activo total
   - Razón pasivo-capital
   - Razón pasivo a largo plazo-capital
   - Razón de cobertura
3. Las *razones de actividad* miden el grado de eficiencia de la empresa en la utilización de sus recursos.
   - Rotación del inventario
   - Rotación de activos fijos
   - Rotación de activos totales
   - Rotación de cuentas por cobrar
   - Periodo de cobro promedio
4. Las *razones de rentabilidad* determinan la eficiencia general de la gerencia según muestran los rendimientos generados en las ventas y la inversión.
   - Margen bruto de utilidades
   - Margen de utilidades operativas
   - Margen neto de utilidades
   - Rendimiento sobre los activos totales (RSA)
   - Rendimiento sobre el capital contable de los accionistas (RSC)
   - Utilidad por acción (UPA)
   - Relación precio y ganancias
5. Las *razones de crecimiento* miden la habilidad de la empresa para mantener su posición económica en el crecimiento de la economía y la industria.
   - Ventas
   - Ingreso neto
   - Utilidad por acción
   - Dividendos por acción

El análisis de razones financieras no carece de limitaciones. Antes que nada, las razones financieras se basan en datos de contabilidad y las empresas difieren en el manejo de rubros como depreciación, valuación del inventario, gastos de IyD, costos de planes de jubilación, fusiones e impuestos. Además, los factores estacionales influyen en la comparación de las razones; por tanto, igualar las razones industriales compuestas no indica con certidumbre que una empresa se desempeñe en forma normal ni que esté bien dirigida. De modo similar, alejarse de los valores representativos de la industria no siempre indica que una empresa esté funcionando bien o mal; por ejemplo, un cociente alto de rotación del inventario podría indicar un manejo eficiente del inventario y una posición sólida del capital de trabajo, pero también podría indicar una reducción seria del inventario y una posición débil del capital de trabajo.

TABLA 4-4 Un resumen de las razones financieras clave

RAZÓN	CÓMO CALCULARLO	LO QUE MIDE
Razones de liquidez		
Razón de solvencia	$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$	El grado en el que una empresa cumple sus obligaciones en el corto plazo
Razón de la prueba del ácido	$\frac{\text{Activos circulantes menos inventario}}{\text{Pasivos circulantes}}$	El grado en el que una empresa cumple sus obligaciones en el corto plazo sin considerar la venta de sus inventarios
Razones de apalancamiento o endeudamiento		
Razón del pasivo total al activo total	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activos totales}}$	El porcentaje de financiamiento total proporcionado por los acreedores
Razón pasivo-capital	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Total del capital contable de los accionistas}}$	El porcentaje de financiamiento total proporcionado por los acreedores en comparación con el proporcionado por los accionistas
Razón pasivo a largo plazo-capital	$\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Total del capital contable de los accionistas}}$	El balance entre el pasivo y el capital contable en la estructura de capital a largo plazo de una empresa
Razón de cobertura	$\frac{\text{Utilidades antes de interés e impuestos}}{\text{Intereses totales}}$	El grado en el que las ganancias de la empresa cubren sus costos de intereses anuales
Razones de actividad		
Rotación del inventario	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario de productos terminados}}$	Si una empresa mantiene inventarios excesivos y si vende sus inventarios con lentitud en comparación con el valor representativo de la industria
Rotación de activos fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$	Productividad en las ventas por la utilización de la planta y el equipo
Rotación de activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	El volumen de negocios que la empresa genera con su inversión en activos
Rotación de las cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas a crédito anuales}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	La duración de tiempo promedio que una empresa aplica para cobrar sus ventas a crédito (en términos porcentuales)
Periodo de cobro promedio	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas a crédito anuales/365 días}}$	La duración de tiempo promedio que una empresa requiere para cobrar las ventas a crédito (en días)
Razones de rentabilidad		
Margen bruto de utilidades	$\frac{\text{Ventas menos el costo de ventas}}{\text{Ventas}}$	El margen total disponible para cubrir los gastos operativos y rendir una utilidad
Margen de utilidades operativas	$\frac{\text{Ganancias antes de intereses e impuestos (GAII)}}{\text{Ventas}}$	Rentabilidad sin tomar en cuenta los impuestos ni los intereses
Margen neto de utilidades	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	Utilidades después de impuestos por dólar de ventas
Rendimiento sobre los activos totales (RSA)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$	Utilidades después de impuestos por dólar de activos; esta razón se conoce también como rendimiento sobre la inversión (RSI)
Rendimiento sobre el capital contable de los accionistas (RSC)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total del capital contable de los accionistas}}$	Utilidades después de impuestos por dólar de la inversión de los accionistas en la empresa
Utilidad por acción (UPA)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Número de acciones comunes en circulación}}$	Ganancias disponibles para los propietarios de acciones comunes
Relación precio y ganancias	$\frac{\text{Precio en el mercado por acción}}{\text{Utilidad por acción}}$	Atractivo de la empresa en los mercados de valores
Razones de crecimiento		
Ventas	Crecimiento anual de las ventas totales expresado en porcentaje	Tasa de crecimiento de la empresa expresada por sus ventas
Utilidad neta	Crecimiento anual de las utilidades expresado en porcentaje	Tasa de crecimiento de la empresa expresada por sus utilidades
Utilidad por acción	Crecimiento anual de las UPA expresado en porcentaje	Tasa de crecimiento de la empresa expresada por las UPA
Dividendos por acción	Crecimiento anual de dividendos por acción expresado en porcentaje	Tasa de crecimiento de la empresa considerando sus dividendos por acción

Es importante reconocer que la condición financiera de una empresa depende no sólo de la función de finanzas, sino también de muchos otros factores, entre los que están 1) la dirección, la mercadotecnia, la gerencia de producción y operaciones, la investigación y el desarrollo, así como el manejo de las decisiones en los sistemas de información; 2) las acciones de los competidores, proveedores, distribuidores, acreedores, clientes y accionistas; y 3) las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas. Incluso los problemas del medio ambiente natural afectan las razones financieras, como indica la perspectiva del medio ambiente natural. Así que el análisis de razones financieras, al igual que otras herramientas analíticas, debe usarse con discreción y de manera asertiva.

Preguntas para la auditoría de las finanzas y la contabilidad

Las siguientes preguntas sobre finanzas y contabilidad, se deben aplicar del mismo modo que las preguntas sobre la gerencia y la mercadotecnia:

1. ¿Dónde la empresa es fuerte o débil en el aspecto financiero, de acuerdo con los análisis de razones financieras?
2. ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a corto plazo?
3. ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a largo plazo a través del endeudamiento o de valores?
4. ¿La empresa posee suficiente capital de trabajo?
5. ¿Los procedimientos de elaboración de presupuestos de capital son eficaces?
6. ¿Las políticas de reparto de utilidades son razonables?



PERSPECTIVA DEL MEDIO AMBIENTE NATURAL

Los problemas ambientales en el informe del balance general

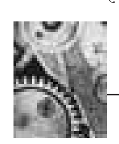
Los problemas ambientales podrían ser el pasivo reconocido o inadvertido más importante del balance general de una empresa. La mayoría de las empresas estadounidenses son responsables de los costos de restauración y de los daños ocasionados por las antiguas prácticas de eliminación de desperdicios, que en algunos casos se remontan a un siglo. Los problemas ambientales relacionados con la contaminación del agua y del aire, la destrucción del hábitat, la deforestación y los problemas médicos son inmensos. Por este motivo, muchas instituciones financieras ahora investigan sobre las responsabilidades ambientales como parte de sus procedimientos de préstamos comerciales. Las empresas como American Insurance Company se especializan en ofrecer seguros de responsabilidad ambiental a las empresas.

Las regulaciones de la Environmental Protection Agency (EPA) abarcan más de 11 mil páginas; varían con la ubicación y el tamaño de la empresa y se modifican todos los días. La complejidad de estas regulaciones se traduce en responsabilidades para la empresa que reacciona al medio ambiente. Por otro lado, las empresas activas incluyen "ejecutivos ambientales" y departamentos que supervisan el manejo de las políticas y prácticas ambientales de la empresa. La responsabilidad de los ejecutivos ambientales consiste en pensar tomando en cuenta las regulaciones ambientales, las necesidades de mercadotecnia, las actitudes públicas, las exigencias de los consumidores y los problemas potenciales. De manera ideal, los ejecutivos ambientales deben fomentar el desarrollo de una cultura corporativa en la que todos los gerentes y empleados se vuelvan "ambientales" o sensibles al medio ambiente; una cultura de este tipo representaría una fortaleza interna para la empresa.

El ataque al World Trade Center y la guerra mundial contra el terrorismo acentúa la necesidad de que las empresas incluyan en sus estados financieros el rubro de gastos para contrarrestar el terrorismo biológico y químico. Actualmente, miles de empresas mejoran las medidas de seguridad para proteger a sus operaciones, empleados y clientes de posibles ataques terroristas en el medio ambiente natural.

Fuente: Adaptado de Laura Johannes y Marilyn Chase, "Experts Say Bioterrorism Threat Is Real, Yet Likelihood Is Uncertain", *Wall Street Journal* (28 de septiembre del 2001): B1 and B6. Véase también Ted Bridis, "State of the Union: America the Vulnerable?" *Wall Street Journal* (28 de septiembre del 2001): B1 and B4.

7. ¿La compañía mantiene relaciones con sus inversionistas y con sus accionistas?
8. ¿Los gerentes financieros de la empresa están bien capacitados y son experimentados?



PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

La *función de producción y operaciones* de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en productos y servicios. La gerencia de producción y operaciones trata con las entradas, transformaciones y salidas que varían a través de las industrias y mercados. Una operación de manufactura transforma o convierte las entradas como materias primas, mano de obra, capital, máquinas e instalaciones en productos y servicios terminados. Como indica la tabla 4-5, Roger Schroeder sugirió que la gerencia de producción y operaciones comprende cinco funciones o áreas de decisión: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad.

La mayoría de los fabricantes de automóviles requiere una notificación de 30 días para construir vehículos, pero Toyota Motor atiende el pedido de un automóvil nuevo para un comprador en sólo cinco días. Honda Motor era considerado el productor más rápido de la industria, pues entregaba pedidos en 15 días. Los fabricantes de automóviles han operado durante años bajo sistemas de inventario justo a tiempo, pero los 360 proveedores de Toyota están vinculados a la empresa a través de computadoras en una línea de ensamblaje virtual. El nuevo sistema de producción de Toyota se diseñó en la fábrica de la empresa ubicada en Cambridge, Ontario y ahora lo aplica a sus vehículos Solara, Camry, Corolla y Tacoma.

La utilización de la capacidad, instalada para los camiones ligeros en la industria automotriz, disminuirá del 107% en el 2000 a un nivel proyectado del 75% para el 2005, debido al exceso de oferta y a la reducción de la demanda. Los camiones ligeros, entre los que se encuentran SUV, camionetas pequeñas y camionetas de carga, eran responsables de casi todas las utilidades de Ford, Chrysler y General Motors en el 2000 y 2001. Estos fabricantes de automóviles estadounidenses se han tardado en mejorar sus modelos de automóviles y, como consecuencia, los

TABLA 4–5 **Las funciones básicas de la gerencia de producción**

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN
1. Proceso	Las decisiones sobre los procesos conciernen al diseño del sistema de producción físico. Las decisiones específicas incluyen la selección de la tecnología, la distribución de las instalaciones, el análisis del flujo de procesos, la ubicación de las instalaciones, el equilibrio de la línea, el control de procesos y el análisis de la transportación.
2. Capacidad	Las decisiones sobre la capacidad implican la determinación de los niveles de rendimiento óptimos para la empresa, es decir, ni mucho ni poco. Las decisiones específicas incluyen el pronóstico, la planeación de las instalaciones, la planeación agregada, la programación, la planeación de la capacidad y el análisis de líneas
3. Inventario	Las decisiones en cuanto al inventario implican el manejo del nivel de las materias primas, los procesos de trabajo y los productos terminados. Entre las decisiones específicas están qué solicitar, cuándo solicitar, cuánto solicitar y el manejo de los materiales.
4. Fuerza laboral	Las decisiones con relación a la fuerza laboral tienen que ver con el manejo de empleados capacitados, no capacitados, administrativos y de la gerencia. Entre las decisiones específicas están el diseño de trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas de trabajo y las técnicas de motivación.
5. Calidad	Las decisiones en cuanto a la calidad tienen como objetivo garantizar que se elaboren productos y servicios de excelente calidad. Entre las decisiones específicas se encuentran el control de calidad, el diseño del muestreo, la evaluación, la garantía de la calidad y el control de costos.

Fuente: Adaptado de R. Schroeder, *Operations Management* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1981): 12.

fabricantes extranjeros ahora abarcan más de la mitad de la participación en el mercado de todos los automóviles vendidos en Estados Unidos; por ejemplo, General Motors vende Saturns con un diseño de 11 años de antigüedad y Chevrolet Cavaliers con un diseño de siete años de antigüedad, y se queja de que no son rentables.[20] Como contraste, Volkswagen, Toyota y Honda han rediseñado sus automóviles Beetle, Echol y Civic, respectivamente, todos estos modelos rentables.

Todos los fabricantes de automóviles domésticos cierran sus fábricas debido a la escasa demanda de la mayoría de los modelos de automóviles y camiones. El movimiento de provisiones y refacciones necesarias para la manufactura de automóviles ha disminuido en forma drástica y algunos analistas incluso se cuestionan si el control de inventario justo a tiempo llagará a ser de nuevo la norma considerando los retrasos de los embarques a lo largo de la frontera entre México y Estados Unidos.

Las actividades de producción y operaciones representan a menudo la mayor parte de los activos humanos y de capital de una empresa. En la mayoría de las industrias, los costos más altos en la fabricación de un producto o servicio corresponden a las operaciones, de tal manera que la producción y estas últimas poseen un gran valor como herramienta competitiva en la estrategia general de una empresa. Las fortalezas y las debilidades de las cinco funciones de la producción significan el éxito o el fracaso de una empresa.

Muchos gerentes de producción y operaciones descubren que la capacitación cruzada de empleados ayuda a sus empresas a responder a los mercados cambiantes con mayor rapidez. La capacitación cruzada de trabajadores incrementa la eficiencia, la calidad, la productividad y la satisfacción en el trabajo; por ejemplo, en la fábrica de engranajes y ejes de General Motors, ubicada en Detroit, los costos relacionados con los defectos de los productos se redujeron en 400% en dos años como resultado de la capacitación cruzada de los trabajadores. La reducción de la mano de obra calificada en Estados Unidos es otra razón por la que la capacitación cruzada se está convirtiendo en una práctica común de la gerencia.

Singapur compite en la actualidad con Hong Kong como un lugar atractivo para ubicar las instalaciones de producción en el sureste asiático. Singapur es una ciudad estado cercana a Malasia; es un país isla que cuenta con 4 millones de habitantes, que cambia de una economía basada en el comercio y los servicios a una construida en la tecnología de la información. Un programa a gran escala en educación de cómputo para adultos maduros (mayores de 26 años de edad) es muy popular. Los niños de Singapur reciben en las escuelas una sorprendente capacitación de cómputo. Todos los servicios gubernamentales están computarizados. Singapur atrae a las empresas multinacionales con importantes reducciones de impuestos, infraestructura de clase mundial, cortes que manejan los conflictos de manera eficiente, aranceles excesivamente bajos, donaciones de terrenos extensos, parques industriales impresionantes, instalaciones portuarias excelentes y un gobierno muy sensible y cooperador con las empresas extranjeras. Estas empresas generan ahora 70% de la producción de manufactura de Singapur.

Existen motivos para preocuparse de que muchas empresas no hayan tomado en consideración las capacidades y limitaciones de la función de producción y operaciones en la formulación de las estrategias. Los estudiosos opinan que este descuido ha tenido consecuencias desfavorables en el rendimiento corporativo en Estados Unidos. Como muestra la tabla 4-6, James Dilworth describió varios tipos de decisiones estratégicas que una empresa podría tomar con las implicaciones de la producción y las operaciones de dichas decisiones. Las capacidades y las políticas de producción afectan también las estrategias en forma importante.

Preguntas para la auditoría de la producción y las operaciones

Se deben plantear las siguientes preguntas:

1. ¿Los proveedores de materias primas, refacciones y partes del proceso de montaje son confiables y razonables?
2. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?
3. ¿Las políticas y los procedimientos del control de inventarios son eficaces?
4. ¿Las políticas y los procedimientos del control de calidad son eficaces?
5. ¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están ubicados en forma estratégica?
6. ¿La empresa posee capacidades tecnológicas?

TABLA 4–6 Impacto de los elementos de la estrategia en la gerencia de la producción

ELEMENTOS POSIBLES DE LA ESTRATEGIA	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS CONDICIONES QUE PUEDEN AFECTAR DE MANERA SIMULTÁNEA A LA FUNCIÓN DE OPERACIONES
1. Competir como proveedor de productos o servicios de bajo costo	Desalienta la competencia Expande el mercado Requiere jornadas de producción más largas y menos cambios de productos Requiere equipo e instalaciones especiales
2. Competir como proveedor de excelente calidad	Siempre es posible obtener más utilidades de un volumen menor de ventas Requiere un mayor esfuerzo para garantizar la calidad y mayores costos operativos Requiere equipo más preciso, el cual es más costoso Requiere trabajadores muy capacitados, que exigen salarios más altos y mayor capacitación
3. Destacar el servicio al cliente	Requiere un desarrollo más amplio del personal de servicio y de partes y equipo de servicio Requiere una respuesta rápida a las necesidades de los clientes o a los cambios en los gustos de los clientes, un sistema de información rápido, exacto y una cuidadosa coordinación Requiere una mayor inversión en inventario
4. Proporcionar una introducción rápida y frecuente de nuevos productos	Requiere equipo y personal versátiles Requiere costos elevados en investigación y desarrollo Requiere costos elevados de actualización en capacitación, así como el uso de herramientas y cambios frecuentes en la manufactura Proporciona volúmenes menores de cada producto y menos oportunidades para los mejoramientos debido a la curva de aprendizaje
5. Buscar el crecimiento absoluto	Requiere la aceptación de algunos proyectos o productos con un valor marginal menor, lo que reduce el RSI Desvía los talentos hacia áreas de debilidad en lugar de concentrarlos en las fortalezas
6. Buscar la integración vertical	Permite a la empresa controlar más el proceso Podría no tener economías de escala en algunas etapas del proceso Podría requerir una mayor inversión de capital, así como tecnología y habilidades más allá de las que están disponibles en ese momento dentro de la empresa
7. Mantener una capacidad de reserva para tener flexibilidad	Proporciona la habilidad para satisfacer las demandas excesivas e implantar con rapidez algunos planes de contingencia si los pronósticos son demasiado bajos Requiere inversión de capital en capacidad libre Proporciona capacidad de crecimiento durante el plazo de tiempo que se requiere normalmente para la expansión
8. Consolidar el procesamiento (centralizar)	Puede dar como resultado economías de escala Se ubica cerca de un cliente o proveedor importante Vulnerabilidad: una huelga, un incendio o una inundación perjudican toda la operación
9. Dispersar el procesamiento del servicio (descentralizar)	Puede estar cerca de varios territorios del mercado Requiere una red de coordinación más compleja: quizá una transmisión de datos costosa y la duplicación de cierto personal y equipo en cada ubicación Si cada ubicación produce un producto de la línea, entonces los demás productos deben aún ser transportados para estar disponibles en todas las ubicaciones Si cada ubicación se especializa en un tipo de componente para todos los productos, la empresa es vulnerable a huelgas, incendios, inundaciones, etcétera Si cada ubicación proporciona una línea completa de productos, entonces no se obtendrán economías de escala
10. Destacar el uso de la mecanización, automatización, robots	Requiere una inversión de capital muy elevada Reduce la flexibilidad Podría afectar las relaciones laborales El mantenimiento se vuelve más importante
11. Destacar la estabilidad del empleo	Atiende las necesidades de seguridad de los empleados y fomenta la lealtad de los empleados Atrae y retiene empleados muy capacitados Podría requerir revisiones de las decisiones en cuanto a fabricar o comprar, el uso del tiempo libre, el inventario y los subcontratistas conforme la demanda fluctúa

Fuente: J. Dilworth, *Production and Operations Management: Manufacturing and Nonmanufacturing*, 2a. ed. Derechos reservados 1983 por Random House, Inc. Reimpreso con la autorización de Random House, Inc.



INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (IyD)

La quinta área importante de las operaciones internas que se debe examinar en busca de fortalezas y debilidades específicas es la *Investigación y Desarrollo* (IyD). Muchas empresas actuales no realizan IyD; sin embargo, muchas otras dependen de actividades exitosas de IyD para sobrevivir. Las empresas que siguen una estrategia de desarrollo de productos necesitan de manera especial una fuerte orientación hacia la IyD.

Las empresas invierten en IyD porque creen que dicha inversión producirá productos o servicios mejores y esto les dará una ventaja competitiva. Los gastos en investigación y desarrollo se orientan hacia el desarrollo de nuevos productos antes de que los competidores mejoren la calidad de sus productos o sus procesos de manufactura para reducir los costos.

La dirección eficaz de la función de IyD requiere una asociación estratégica y operativa entre la IyD y las demás funciones de negocios vitales. Un espíritu de colaboración y de confianza mutua entre los gerentes generales y los gerentes de IyD es perceptible en las empresas mejor dirigidas en la actualidad. Los gerentes de estas empresas exploran, evalúan y deciden en equipo qué, cuándo, dónde, por qué y cuánta IyD se realizará. Las prioridades, los costos, los beneficios, los riesgos y las recompensas relacionadas con las actividades de IyD se analizan y comparten en forma abierta. La misión general de la IyD, se ha vuelto extensa e incluye dar apoyo a los negocios existentes, ayudar a lanzar nuevos negocios, desarrollar nuevos productos, mejorar la calidad de los productos, aumentar la eficiencia de la manufactura y profundizar o ampliar las capacidades tecnológicas de la empresa.[21]

Actualmente las empresas mejor dirigidas intentan organizar actividades de IyD de tal manera que se rompa el aislamiento en que ha permanecido la IyD del resto de la empresa y se promueve un espíritu de equipo entre los gerentes de IyD y el resto de los gerentes de la empresa. Las decisiones y los planes de IyD se deben integrar y coordinar a través de los departamentos y divisiones, permitiendo que los departamentos compartan experiencias e información. El proceso de dirección estratégica facilita esta estrategia a través de las funciones para dirigir la función de IyD.

Investigación y desarrollo internos y externos

Las distribuciones de costos entre las actividades de IyD varían según la empresa y la industria, aunque los costos totales en IyD no exceden, por lo general, a los costos de manufactura e inicio de la mercadotecnia. Cuatro métodos que se utilizan con frecuencia para determinar la distribución del presupuesto de IyD son los siguientes: 1) financiar tantas propuestas de proyectos como sea posible; 2) usar un método de porcentaje de ventas; 3) realizar un presupuesto con la misma cantidad de dinero que los competidores invierten en IyD; y 4) decidir cuántos productos nuevos y exitosos se requieren y realizar una investigación para calcular la inversión requerida en IyD.

La IyD en las empresas adquiere dos formas básicas: 1) IyD internos, en los que una empresa opera su propio departamento de IyD; y 2) contratación de IyD, en la que una empresa contrata investigadores o agencias independientes para desarrollar productos específicos. Muchas empresas utilizan ambos métodos para desarrollar nuevos productos. Un método muy utilizado para obtener apoyo externo de IyD es llevar a cabo una empresa conjunta con otra empresa. Las fortalezas (capacidades) y debilidades (limitaciones) de la IyD desempeñan un papel importante en la formulación y la implantación de la estrategia.

La mayoría de las empresas no tienen otra opción sino desarrollar en forma continua nuevos y mejores productos debido a las necesidades y a los gustos cambiantes de los clientes, a las nuevas tecnologías, a la reducción de los ciclos de vida de los productos y al incremento de la competencia doméstica y extranjera. La escasez de ideas para nuevos productos, el incremento de la competencia mundial, el aumento de la segmentación del mercado, los grupos de interés especial importantes y el aumento de las regulaciones gubernamentales son algunos de los factores que hacen cada vez más difícil, costoso y arriesgado el desarrollo exitoso de nuevos productos; por ejemplo, en la industria farmacéutica, sólo uno entre miles de medicamentos creados en el labo-

ratorio termina en los estantes de las farmacias. Scarpello, Boulton y Hofer destacan que diversas estrategias requieren distintas capacidades de IyD:

> La orientación de las estrategias de IyD varían mucho dependiendo de la estrategia competitiva de una empresa. Algunas de ellas tratan de ser líderes del mercado e innovadoras de productos, mientras que otras están satisfechas con seguir al mercado y desarrollar los productos disponibles en ese momento. Las habilidades básicas que se requieren para apoyar estas estrategias varían, dependiendo de si la IyD se convierte en la fuerza directriz después de la estrategia competitiva. Cuando la introducción de nuevos productos es la fuerza directriz de la estrategia, las actividades de IyD deben ser extensas. El departamento de IyD debe ser capaz de mejorar el conocimiento científico y tecnológico, explotar dicho conocimiento y manejar los riesgos relacionados con las ideas, los productos, los servicios y las necesidades de producción.[22]

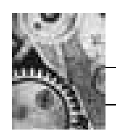
Motorola anunció recientemente que había descubierto la manera de combinar silicón y arsénico de galio en un chip semiconductor. La empresa afirmó que este descubrimiento reducirá en forma importante los costos del proceso de manufactura, dando como resultado productos mucho más pequeños y rápidos. Se espera que el descubrimiento dé lugar a teléfonos celulares tan pequeños como botones de camisa para finales del 2003.

Intel y Microsoft aumentan de manera continua sus gastos en investigación y desarrollo. Intel gastó más de 4 mil millones de dólares en IyD en el 2001, casi 15% de las ventas, mientras que Microsoft gastó 4 800 millones de dólares, más del 37% del gasto de dos años anteriores. Ambas empresas esperan incrementar su IyD, invirtiendo una cantidad adicional de 500 millones de dólares en el 2002. Intel desarrolla chips más potentes y pequeños para computadoras, mientras que Microsoft mejora su sistema operativo Windows XP.

Preguntas para la auditoría de la investigación y desarrollo

Es necesario efectuar preguntas como las siguientes al realizar una auditoría en IyD:

1. ¿La empresa posee instalaciones de IyD? ¿Son adecuadas?
2. Si se utilizan empresas de IyD externas, ¿son eficaces en costos?
3. ¿El personal de IyD de la empresa está bien calificado?
4. ¿Los recursos de IyD están distribuidos de manera eficiente?
5. ¿Los sistemas de cómputo y de información de la gerencia son adecuados?
6. ¿La comunicación entre el departamento de IyD y otros departamentos de la empresa es eficaz?
7. ¿La empresa cuenta con productos competitivos tecnológicamente?



SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LA GERENCIA

La información vincula todas las funciones de negocios y proporciona la base para todas las decisiones de la gerencia; es la piedra angular de todas las empresas. La información representa una fuente importante de ventajas o desventajas competitivas de la gerencia. La evaluación de las fortalezas y las debilidades internas de una empresa en los sistemas de información es fundamental al realizar una auditoría interna. El lema empresarial de Mitsui, importante empresa comercial japonesa, es "la información es el alma de la empresa". Una red de satélite conecta las 200 oficinas que Mitsui tiene alrededor del mundo.

El propósito de un sistema de información de la gerencia es mejorar el rendimiento de una empresa al incrementar la calidad de las decisiones de la gerencia; así, un sistema de información eficaz recaba, codifica, almacena, sintetiza y presenta la información de tal manera que responda

preguntas estratégicas y operativas importantes. El corazón de un sistema de información es una base de datos que contenga los tipos de registros y datos importantes para los gerentes.

Un *sistema de información de la gerencia* recibe material para su evaluación tanto de manera interna como externa a la empresa y recaba datos internos sobre mercadotecnia, finanzas, producción y asuntos relacionados con el personal, así como factores externos sociales, culturales, demográficos, ambientales, económicos, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos. Los datos se integran de manera que apoyen la toma de decisiones en la gerencia.

Existe un flujo lógico de material en un sistema de información de cómputo, en el que los datos son las entradas al sistema y se transforman en salidas. Estas últimas incluyen impresiones de cómputo, informes escritos, tablas, esquemas, gráficas, cheques, pedidos de compra, facturas, registros de inventarios, nóminas y diversos documentos. Es posible calcular los beneficios de alternativas de estrategias. Los *datos* se convierten en *información* sólo cuando se evalúan, filtran, resumen, analizan y organizan para un propósito, problema, individuo o momento específico.

Un sistema eficaz de información de la gerencia utiliza hardware y software de cómputo, modelos para análisis y bases de datos. Algunas personas equiparan los sistemas de información con la llegada de la computadora, pero los historiadores han rastreado el mantenimiento de registros y el procesamiento de datos sin computadoras hasta los comerciantes babilónicos que vivían en el 3500 a. de C. Los beneficios de un sistema de información eficaz incluyen una mejor comprensión de las funciones de negocios, mejor comunicación, una toma de decisiones más informada, un mejor análisis de los problemas y un control más eficiente.

La función de los sistemas de información aumenta en importancia porque las organizaciones se vuelven más complejas, descentralizadas y dispersas a nivel mundial. La disminución de los costos y el incremento del poder de las computadoras fomentan este avance. Existen costos y beneficios relacionados con la obtención y la evaluación de la información, al igual que con el equipo y los bienes raíces. De manera similar al equipo, la información se vuelve obsoleta y debe ser eliminada del sistema. Un sistema de información es como una biblioteca que recaba, clasifica y archiva datos para el uso de los gerentes de toda la empresa. Los sistemas de información constituyen un importante recurso estratégico, ya que vigilan los cambios ambientales, identifican las amenazas competitivas y ayudan en la implantación, evaluación y control de la estrategia.

Estamos en una era de información. Las empresas cuyas capacidades en sistemas de información sean insuficientes tienen una desventaja competitiva. Por otro lado, las fortalezas en sistemas de información permiten a las empresas establecer capacidades distintivas en otras áreas; por ejemplo, la manufactura a bajo costo y un buen servicio al cliente dependen de un sistema de información adecuado.

Un buen sistema de información para ejecutivos ofrece gráficas, tablas e información textual. Las capacidades gráficas son necesarias para que las condiciones y las tendencias del momento se examinen con rapidez; las tablas proporcionan mayor detalle y permiten el análisis de variaciones; la información textual permite la comprensión y la interpretación de los datos.

La mayoría de las empresas de hoy utilizan el Internet para comunicarse con sus empleados, clientes y proveedores. Ahora, las empresas usan la tecnología para entablar mejores relaciones con sus clientes, crear un flujo nuevo de ingresos, ofrecer servicios innovadores y generar mayores eficiencias.

Software para la planeación estratégica

Algunos sistemas de apoyo para la toma de decisiones estratégicas, son demasiado complejos, costosos o difíciles de usar por los gerentes de una empresa. Esto es una pena porque la función de dirección estratégica debe ser un proceso que involucre a los individuos para que sea exitoso. ¡Las personas hacen la diferencia! Por lo tanto, el software para la planeación estratégica debe ser sencillo, pues la simpleza permite una amplia participación de los gerentes de una empresa y la participación es vital para la implantación eficaz de una estrategia.

Un software para la planeación estratégica que ofrece a los gerentes y ejecutivos un abordaje sencillo, aunque eficaz, para desarrollar estrategias de organización es *CheckMATE*. Este software, compatible con IBM, lleva a cabo análisis de planeación y crea estrategias necesarias para una

empresa. *CheckMATE*, programa basado en Windows, incorpora las técnicas de planeación estratégica más modernas; no requiere que el usuario tenga experiencia previa con computadoras ni conocimientos sobre planeación estratégica; de este modo, *CheckMATE* promueve la comunicación, la comprensión, la creatividad y el pensamiento a futuro entre los usuarios.

CheckMATE no es una hoja de cálculo ni una base de datos, es un sistema experto que dirige a la empresa a través de la formulación y la implantación de la estrategia. Una fortaleza importante de la nueva versión 2002 del software de planeación estratégica *CheckMATE* es su sencillez y su método participativo. Al usuario se le plantean las preguntas adecuadas; la respuestas se registran; la información se analiza, y los resultados se imprimen. Las personas trabajan con el software en forma independiente y, entonces, el programa elabora recomendaciones conjuntas para la empresa.

Entre los procedimientos analíticos específicos incluidos en el programa *CheckMATE* están el análisis de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA), el análisis de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA), el análisis Interno y Externo (IE) y el análisis de la Matriz de la Estrategia Principal. El capítulo 6 describe en forma extensa estos análisis sobre planeación estratégica.

Una licencia individual para *CheckMATE* cuesta 995 dólares. Para mayor información sobre *CheckMATE* vaya a **www.checkmateplan.com**.

Preguntas para la auditoría de los sistemas de información de la gerencia

Se deben plantear las siguientes preguntas al conducir esta auditoría:

1. ¿Todos los gerentes de la empresa utilizan el sistema de información para la toma de decisiones?
2. ¿Existe un puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?
3. ¿Los datos del sistema de información se utilizan en forma regular?
4. ¿Los gerentes de todas las áreas funcionales de la empresa contribuyen con entradas para el sistema de información?
5. ¿Existen contraseñas eficaces para ingresar al sistema de información de la empresa?
6. ¿Los estrategas de la empresa están familiarizados con el sistema de información de empresas rivales?
7. ¿El sistema de información es fácil de usar?
8. ¿Los usuarios del sistema de información comprenden las ventajas competitivas que la información proporciona a las empresas?
9. ¿Se ofrecen talleres de capacitación en cómputo a los usuarios del sistema de información?
10. ¿Se llevan a cabo mejoramientos frecuentes del sistema de información de la empresa tanto en contenido como en facilidad de uso?



LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)

Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una *matriz de evaluación del factor interno (EFI)*. Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo descritas en el capítulo 3, una matriz EFI se elabora en cinco pasos:

1. Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna. Utilice un total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Elabore primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir de diez a 20 factores clave. El número de factores no produce ningún efecto en el total de los puntajes de valor porque los valores suman siempre 1.0.

Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, dicho factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y asignar un valor y una clasificación a las dos modalidades; por ejemplo, el logotipo de Playboy beneficia y perjudica a Playboy Enterprises, ya que este logotipo atrae a los clientes de la revista *Playboy,* pero mantiene al canal de cable de Playboy fuera de muchos mercados.

La tabla 4-7 muestra un ejemplo de una matriz EFI para Mandalay Bay. Observe que las principales fortalezas de la empresa son su tamaño, sus tasas de ocupación, la propiedad y la planeación a largo plazo según indica la clasificación de cuatro. Las principales debilidades son las ubicaciones y la empresa conjunta reciente. El puntaje de valor total de 2.75 indica que la empresa, como corporación de juegos de azar, en sus fortalezas internas generales está por arriba del promedio.

En las empresas de divisiones múltiples, cada división autónoma o unidad de negocios estratégica debe elaborar una matriz EFI. Las matrices de divisiones se integran después para elaborar una matriz EFI corporativa general.

CONCLUSIÓN

La dirección, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, así como los sistemas de información de la gerencia representan las operaciones principales de la mayoría de las empresas. La realización de una auditoría de la dirección estratégica de las operaciones internas de una empresa es vital para la salud de la organización. Muchas empresas prefieren aún ser evaluadas únicamente con base en su rendimiento financiero; sin embargo, un número cada vez mayor de empresas exitosas utilizan la auditoría interna para lograr ventajas competitivas sobre sus empresas rivales.

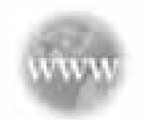
Las metodologías sistemáticas para realizar evaluaciones de las fortalezas y las debilidades no se abordan bien en la literatura sobre dirección estratégica; sin embargo, es evidente que los

TABLA 4–7 **Una muestra de la matriz de evaluación del factor interno para Mandalay Bay**

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Fortalezas internas			
1. El casino más importante de Estados Unidos	.05	4	.20
2. Tasa de ocupación de habitaciones mayor de 95% en Las Vegas	.10	4	.40
3. Incremento de los flujos de capital libre	.05	3	.15
4. Propietaria de una milla en la franja de Las Vegas	.15	4	.60
5. Sólido equipo de gerentes	.05	3	.15
6. Restaurantes en la mayoría de las instalaciones	.05	3	.15
7. Provee cortesías mínimas	.05	3	.15
8. Planeación a largo plazo	.05	4	.20
9. Reputación como empresa con orientación a las familias	.05	3	.15
10. Indicadores financieros	.05	3	.15
Debilidades internas			
1. La mayoría de las propiedades están ubicadas en Las Vegas	.05	1	.05
2. Poca diversificación	.05	2	.10
3. Reputación familiar, no hay orientación a los apostadores fuertes	.05	2	.10
4. Propiedades Laughlin	.10	1	.10
5. Pérdida reciente de alianzas estratégicas	.10	1	.10
TOTAL	1.00		2.75

estrategas deben identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades internas para formular y elegir entre alternativas de estrategias con eficacia. La matriz EFE, la matriz de perfil competitivo, la matriz EFI, y las declaraciones definidas de la visión y la misión proporcionan la información básica necesaria para formular estrategias competitivas en forma exitosa. El proceso de realizar una auditoría interna representa una oportunidad para todos los gerentes y empleados de participar en la determinación del futuro de la empresa. La participación en el proceso anima y moviliza a los gerentes y empleados.

Le invitamos a que visite el sitio Web de este libro ubicado en **www.pearsonedlatino.com/ david** para que realice los ejercicios correspondientes a este capítulo.



TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Análisis de las razones financieras (p. 122)
Análisis de clientes (p. 133)
Análisis de costos y beneficios (p. 137)
Análisis de oportunidades (p. 137)
Auditoría interna (p. 121)
Capacidades distintivas (p. 120)
Comunicación (p. 131)
Control (p. 132)
Cultura de la empresa (p. 123)
Decisión de financiamiento (p. 138)
Decisión de inversión (p. 138)
Decisiones de dividendos (p. 138)
Distribución (p. 135)
Elaboración de presupuestos de capital (p. 138)
Establecimiento de precios (p. 134)
Función de producción y operaciones (p. 143)
Funciones de mercadotecnia (p. 133)
Funciones de contabilidad financiera (p. 138)
Funciones de la gerencia (p. 128)
Gerencia de personal (p. 132)
Gerencia de recursos humanos (p. 132)
Investigación de mercados (p. 136)
Investigación y desarrollo (p. 146)
Matriz de evaluación del factor interno (EFI) (p. 149)
Mercadotecnia de prueba (p. 134)
Motivación (p. 131)
Organización (p. 130)
Planeación (p. 128)

Planeación de productos y servicios (p. 134)
Productos culturales (p. 123)
Razones de actividad (p. 140)
Razones de apalancamiento (p. 140)
Razones de crecimiento (p. 140)
Razones de liquidez (p. 140)
Razones de rentabilidad (p. 140)
Recursos humanos (p. 132)
Sinergia (p. 130)
Sistema de información de la gerencia (p. 140)
Ventas (p. 134)

PREGUNTAS DE REPASO

1. Explique por qué la clasificación de la importancia relativa de las fortalezas y las debilidades en una matriz EFI es una actividad importante de la dirección estratégica.
2. ¿De qué manera contribuye la delegación de la autoridad a una dirección estratégica eficaz?
3. Realice un organigrama formal que refleje los siguientes puestos: un presidente, dos gerentes ejecutivos, cuatro gerentes de nivel medio, 18 gerentes de nivel inferior. Ahora, elabore un diagrama que incluya tres estructuras hipotéticas y superpuestas de grupos informales. ¿Cómo puede esta información ser útil para un estratega en la formulación e implantación de la estrategia?
4. ¿Cómo afecta la actitud de un estratega hacia la responsabilidad social la estrategia de una empresa? ¿Cuál es su actitud hacia la responsabilidad social?
5. ¿Cuál de las tres funciones básicas de las finanzas y contabilidad considera que es más importante en una empresa pequeña de manufactura de aparatos electrónicos?
6. ¿Considera que los gastos adicionales en IyD de las empresas estadounidenses aumentarán o disminuirán el año próximo? ¿Por qué?
7. Explique cómo motivaría a los gerentes y empleados a implantar una estrategia nueva e importante.
8. ¿Por qué cree que los gerentes de producción y operaciones no participan de manera directa en las actividades de formulación de la estrategia? ¿Por qué es ésta una debilidad importante de la empresa?
9. Proporcione dos ejemplos de fortalezas y dos de debilidades del área de recursos humanos de una empresa con la que esté familiarizado.
10. ¿Pagaría dividendos cuando la utilidad neta anual de su empresa es negativa? ¿Por qué? ¿Qué efecto produciría esto en las estrategias de la empresa?
11. Si una empresa carece de deudas en su estructura de capital, ¿representa esto siempre una fortaleza de la empresa? ¿Por qué?
12. Describa el sistema de producción y operaciones de un departamento de policía.
13. Después de realizar una auditoría interna, una empresa descubre un total de 100 fortalezas y 100 debilidades. ¿Qué procedimientos se podrían utilizar para determinar cuáles son las más importantes de éstas? ¿Por qué es importante reducir el número total de factores clave?
14. Seleccione una de las lecturas sugeridas al final de este capítulo. Revise el artículo y presente ante la clase un informe oral de cinco minutos que resuma el artículo y sus puntos de vista sobre el tema.
15. ¿Por qué considera que los productos culturales afectan todas las funciones de negocios?
16. ¿Cree que los productos culturales afectan más que nada la formulación, implantación o evaluación de la estrategia? ¿Por qué?
17. Identifique los productos culturales de su colegio o universidad. ¿Representan estos productos, en conjunto o por separado, una fortaleza o una debilidad para la empresa?
18. Describa el sistema de información de la gerencia de su colegio o universidad.
19. Explique la diferencia entre datos e información en cuanto a la utilidad que tienen para los estrategas.
20. ¿Cuáles son las características más importantes de un sistema de información de la gerencia eficaz?

REFERENCIAS

1. ROBERT GRANT, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review* (primavera de 1991): 116.
2. Reimpreso con autorización del editor de "Integrating Strength-Weakness Analysis into Strategic Planning," por WILLIAM KING, *Journal of Business Research 2*, núm. 4: p. 481. Derechos reservados 1983 por Elsevier Science Publishing Co., Inc.
3. IGOR ANSOFF, "Strategic Management of Technology," *Journal of Business Strategy* 7, núm. 3 (invierno de 1987): 38.
4. CLAUDE GEORGE, hijo, *The History of Management Thought*, 2ª. ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1972): 174.

5. EDGAR SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985): 9.
6. JOHN LORSCH, "Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change," *California Management Review* 28, núm. 2 (1986): 95–109.
7. Y. ALLARIE y M. FIRSIROTU, "How to Implement Radical Strategies in Large Organizations," *Sloan Management Review* (primavera de 1985): 19.
8. JON ALSTON, "Wa, Guanxi, and Inhwa: Managerial Principles in Japan, China and Korea," *Business Horizons* 32, núm. 2 (marzo y abril de 1989): 26.
9. ROSE KNOTTS, "Cross-Cultural Management: Transformations and Adaptations," *Business Horizons* (enero y febrero de 1989): 29–33.
10. **http://www.mindtools.com/plfailpl.html**
11. ADAM SMITH, *Wealth of Nations* (New York: Modern Library, 1937): 3–4.
12. RICHARD DAFT, *Management*, 3a. ed. (Orlando, FL: Dryden Press, 1993): 512.
13. SHELLEY KIRKPATRICK y EDWIN LOCKE, "Leadership: Do Traits Matter?" *Academy of Management Executive* 5, núm. 2 (mayo de 1991): 48.
14. PETER DRUCKER, *Management Tasks, Responsibilities, and Practice* (New York: Harper & Row, 1973): 463.
15. BRIAN DUMAINE, "What the Leaders of Tomorrow See," *Fortune* (3 de julio de 1989): 51.
16. J. EVANS y B. BERGMAN, *Marketing* (New York: Macmillan, 1982): 17.
17. VENESSA O'CONNELL, "Ad-Spending Outlook Is Worsening," *Wall Street Journal* (4 de septiembre del 2001): B4.
18. Citado en ROBERT WATERMAN, hijo, "The Renewal Factor," *Business Week* (14 de septiembre de 1987): 108.
19. J. VAN HORNE, *Financial Management and Policy* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1974): 10.
20. ROBYN MEREDITH, "Paradise Lost," *Forbes* (28 de mayo del 2001): 56.
21. PHILIP ROUSEBL; KAMAL SAAD y TAMARA ERICKSON, "The Evolution of Third Generation R&D," *Planning Review* 19, núm. 2 (marzo y abril de 1991): 18–26.
22. VIDA SCARPELLO; WILLIAM BOULTON y CHARLES HOFER, "Reintegrating R&D into Business Strategy," *Journal of Business Strategy* 6, núm. 4 (primavera de 1986): 50, 51.

LECTURAS ACTUALIZADAS

BAKER, WALTER; MIKE MARN y CRAIG ZAWANDA, "Price Smarter on the Net." *Harvard Business Review* (febrero del 2001): 122.

BEAL, REGINALD y MASOUD YASAI-ARDEKANI, "Performance Implications of Aligning CEO Functional Experiences with Competitive Strategies." *Journal of Management* 26, núm. 4 (2000): 733.

BERNICK, CAROL LAVIN, "When Your Culture Needs a Makeover." *Harvard Business Review* (junio del 2001): 53.

DENIS, JEAN-LOUIS; LISE LAMOTHE y ANN LANGLEY, "The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations." *Academy of Management Journal* 44, núm. 4 (agosto del 2001): 809.

FAGENSON-ELAND, ELLEN, "The National Football League's Bill Parcells on Winning, Leading, and Turning Around Teams." *Academy of Management Executive* 15, núm. 3 (agosto del 2001): 48.

FORRESTER, RUSS, "Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea." *Academy of Management Executive* 14, núm. 3 (agosto del 2000): 67.

GILBERT, JACQUELINE A. y JOHN M. IVANCEVICH, "Valuing Diversity: A Tale of Two Organizations." *Academy of Management Executive* 14, núm. 1 (febrero del 2000): 93.

GUPTA, ANIL K. y VIJAY GOVINDARAJAN, "Converting Global Presence into Global Competitive Advantage." *Academy of Management Executive* 15, núm. 2 (mayo del 2001): 45.

HEMPHILL, THOMAS A., "Airline Marketing Alliances and U.S. Competition Policy: Does the Consumer Benefit." *Business Horizons* 43, núm. 2 (marzo y abril del 2000): 17.

KING, ADELAIDE; SALLY FOWLER y CARL ZEITHAML, "Managing Organizational Competencies for Competitive Advantage: The Middle-Management Edge." *Academy of Management Executive* 15, núm. 2 (mayo del 2001): 95.

KIRKMAN, BRADLEY L. y DEBRA L. SHAPIRO, "The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance." *Academy of Management Journal* 44, núm. 3 (junio del 2001): 557.

LUO, Y. y S. H. PARK, "Strategic Alignment and Performance of Market-Seeking MNC's in China." *Strategic Management Journal* 22, núm. 2 (febrero del 2001): 141.

PARK, S. H. y Y. LUO, "Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms." *Strategic Management Journal* 22, núm. 5 (mayo del 2001): 455.

PITT, LEYLAND F.; PIERRE BERTHON; RICHARD T; WATSON y MICHAEL EWING, "Pricing Strategy and the Net." *Business Horizons* 44, núm. 2 (marzo y abril del 2001): 45.

PRATT, D. JANE, "Corporations, Communities, and Conservation: The Mountain Institute and Antamina Mining Company." *California Management Review* 43, núm. 3 (primavera del 2001): 38.

SCHRAGE, MICHAEL, "Playing Around with Brainstorming." *Harvard Business Review* (marzo del 2001): 149.

YOUNG, DAVID W, "The Six Levers for Managing Organizational Culture." *Business Horizons* 43, núm. 5 (septiembre y octubre del 2000): 19.

EJERCICIOS PRÁCTICOS

EJERCICIO PRÁCTICO 4A

Realización de un análisis de razones financieras para American Airlines (AMR)

PROPÓSITO

El análisis de razones financieras es una de las mejores técnicas para identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades internas. Los inversionistas potenciales y los accionistas existentes vigilan de cerca las razones financieras de las empresas, realizando comparaciones detalladas con los promedios industriales y con periodos de tiempo precedentes. Los análisis de razones financieras proporcionan información vital para elaborar una matriz EFI.

INSTRUCCIONES

Paso 1 En una hoja de papel escriba del número 1 al 20. Calcule 20 razones financieras para el 2001 para American Airlines, consultando su estado de resultados y su balance general (p. 40 a 42), Utilice la tabla 4-4 como referencia.

Paso 2 Vaya a una biblioteca universitaria y busque las razones financieras promedio de la industria de los dulces. Registre en su hoja los valores promedio industriales en una segunda columna.

Paso 3 En una tercera columna, indique de qué manera considera usted cada razón, como una fortaleza, una debilidad o un factor neutral para AMR.

EJERCICIO PRÁCTICO 4B

Elaboración de una matriz EFI para American Airlines (AMR)

PROPÓSITO

Este ejercicio le dará experiencia para elaborar una matriz EFI. La identificación y la clasificación de los factores que se incluyen en una matriz EFI fomentan la comunicación entre los gerentes de funciones y de división. La elaboración de una matriz EFI permite a los gerentes de recursos humanos, mercadotecnia, producción y operaciones, finanzas y contabilidad, IyD y sistemas de información de la gerencia expresar sus intereses y opiniones respecto a la condición de negocios de la empresa, dando como resultado una mejor comprensión en conjunto de la empresa.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Reúnase con otros dos compañeros para formar un equipo de tres personas. Elaboren una matriz EFI para AMR.

Paso 2 Compare la matriz EFI de su equipo con las matrices EFI de otros equipos. Analice las diferencias importantes.

Paso 3 ¿Qué estrategias considera que permitirían a AMR aprovechar sus fortalezas principales? ¿Qué estrategias permitirían a AMR disminuir sus debilidades principales?

EJERCICIO PRÁCTICO 4C

Elaboración de una matriz EFI para mi universidad

PROPÓSITO

Este ejercicio le ofrece la oportunidad de evaluar las principales fortalezas y debilidades de su universidad. Como abordará el siguiente capítulo con mayor detalle, las estrategias de una empresa se basan sobre todo en tratar de aprovechar las fortalezas y disminuir las debilidades.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Reúnase con otros dos compañeros para formar un equipo de tres personas. Elaboren una matriz EFI para su universidad. Utilicen las fortalezas y las debilidades determinadas en el ejercicio práctico 1D.

Paso 2 Realice un diagrama en el pizarrón de la matriz EFI que su equipo elaboró.

Paso 3 Compare la matriz EFI de su equipo con las matrices EFI de otros equipos. Analice cualquier diferencia importante.

Paso 4 ¿Qué estrategias considera que su universidad utilizaría para aprovechar sus principales fortalezas? ¿Qué estrategias seguiría su universidad para eliminar sus principales debilidades?



5 ESTRATEGIAS EN ACCIÓN



DESCRIPCIÓN DEL CAPÍTULO

- Objetivos a largo plazo
- Tipos de estrategias
- Estrategias de integración
- Estrategias intensivas
- Estrategias de diversificación
- Estrategias defensivas
- Estrategias genéricas de Michael Porter
- Medios para llevar a cabo las estrategias
- Fusiones y adquisiciones
- Dirección estratégica en organizaciones no lucrativas y gubernamentales
- Dirección estratégica en pequeñas empresas

EJERCICIO PRÁCTICO 5A
¿Qué sucedió en American Airlines (AMR) en el 2002?

EJERCICIO PRÁCTICO 5B
Revisión de artículos sobre estrategia

EJERCICIO PRÁCTICO 5C
Clasificación de algunas estrategias del 2002

EJERCICIO PRÁCTICO 5D
¿Qué tan riesgosas son diversas alternativas de estrategias?

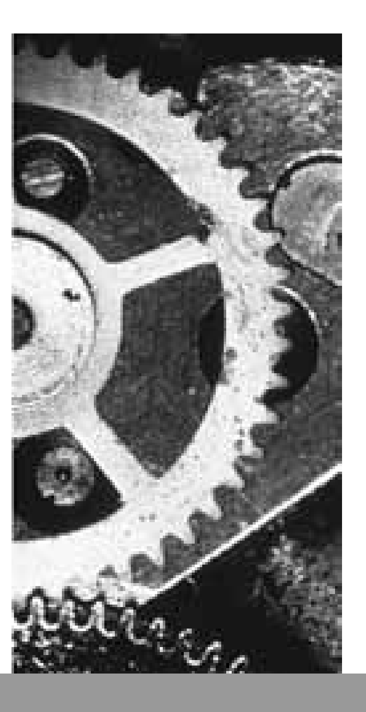
EJERCICIO PRÁCTICO 5E
Elaboración de alternativas de estrategias para mi universidad

EJERCICIO PRÁCTICO 5F
Lecciones para hacer negocios a nivel mundial

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el alumno será capaz de realizar lo siguiente:

1. Analizar el valor de establecer objetivos a largo plazo.
2. Reconocer 16 tipos de estrategias de negocios.
3. Identificar numerosos ejemplos de empresas que siguen diversos tipos de estrategias.
4. Examinar los indicadores para determinar cuándo se deben aplicar ciertas estrategias.
5. Estudiar las estrategias genéricas de Porter.
6. Describir la dirección estratégica en empresas no lucrativas, gubernamentales y pequeñas.
7. Analizar las empresas conjuntas como una forma de ingresar al mercado ruso.



CITAS TRASCENDENTES

Alicia dijo: "Me dirías, por favor, ¿cuál es el mejor camino para salir de aquí?" El gato dijo: "Eso depende de a dónde quieres llegar."

LEWIS CARROLL

El mañana siempre llega. Siempre es diferente. Incluso la empresa más grande se encuentra en problemas si no ha planeado para el futuro. Ser sorprendido con lo que sucede es un riesgo que incluso la empresa más grande y rica no puede costear y ni siquiera la empresa más pequeña debe correr.

PETER DRUCKER

Planeación. Hacer las cosas hoy para estar mejor mañana. Porque el futuro pertenece a los que toman las decisiones difíciles hoy.

EATON CORPORATION

Un problema que tiene la empresa estadounidense es que cuando se encuentra en problemas, redobla su esfuerzo. Es como cavar en busca de oro. Si uno cava seis metros sin encontrarlo, una de las estrategias que podría seguir sería cavar el doble. Pero si el oro está seis metros hacia un lado, uno podría cavar durante mucho tiempo sin encontrarlo.

EDWARD DE BONO

Si uno no invierte a largo plazo, no hay corto plazo.

GEORGE DAVID

Aun si alguien se encuentra en el camino correcto, lo atropellarán si sólo permanece sentado ahí.

WILL ROGERS

Siempre planeamos demasiado y pensamos poco.

JOSHEP SCHUMPER

Mira la tortuga, sólo avanza cuando estira su cuello.

BRUCE LEVIN

Muchas empresas hoy día, como Sears, IBM, Searle y Hewlett-Packard, han adoptado por completo la planeación estratégica en su búsqueda por obtener altos ingresos y utilidades. Kent Nelson, director general de UPS, explica el motivo por el que esta empresa ha creado un nuevo departamento de planeación estratégica: "Puesto que apostamos más en inversiones tecnológicas, no podemos darnos el lujo de gastar mucho dinero en una dirección y descubrir cinco años después que fue la dirección incorrecta."[1]

Este capítulo proporciona muchos ejemplos contemporáneos de dirección estratégica; define y da ejemplos de 16 tipos de estrategias, incluyendo las genéricas de Michael Porter: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Presenta indicadores para determinar cuándo es apropiado seguir diferentes tipos de estrategias y ofrece una perspectiva general de la dirección estratégica en empresas no lucrativas, oficinas gubernamentales y pequeñas empresas.



OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Los *objetivos a largo plazo* representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. El periodo considerado debe concordar para los objetivos y las estrategias y, por lo general, es de dos a cinco años.

La naturaleza de los objetivos a largo plazo

Los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa. Cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo. Los objetivos se establecen con frecuencia en términos como crecimiento en activos, crecimiento en ventas, rentabilidad, participación en el mercado, grado y naturaleza de diversificación, grado y naturaleza de integración vertical, ganancias por acción y responsabilidad social. Los objetivos establecidos con claridad ofrecen muchos beneficios, pues proporcionan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, disminuyen al mínimo los conflictos, estimulan el desempeño y ayudan tanto en la distribución de recursos como en el diseño de trabajos.

VISITE LA RED

Proporciona los principios básicos de la planeación estratégica. http://www.eaglepointconsulting.com/sp_principles.html

Los objetivos a largo plazo son necesarios en los niveles funcionales, de división y corporativos de una empresa, además constituyen una medida importante del desempeño de la gerencia. Muchos profesionales y académicos atribuyen una parte significativa de la declinación competitiva de la industria estadounidense a la orientación estratégica a corto plazo, más que a largo plazo, de los gerentes en ese país. Arthur D. Little argumenta que ahora el pago de bonos o méritos para los gerentes se debe basar en mayor grado en objetivos y estrategias a largo plazo. La tabla 5-1 presenta un esquema general para relacionar los objetivos con la evaluación del desempeño. Una empresa en particular podría adaptar estos indicadores para satisfacer sus propias necesidades, pero los incentivos se deben vincular tanto a los objetivos anuales como a los objetivos a largo plazo.

TABLA 5-1 **Diversas medidas de rendimiento por nivel de organización**

NIVEL DE ORGANIZACIÓN	BASES PARA EL PAGO ANUAL DE BONOS O MÉRITOS
Corporativo	75% con base en objetivos a largo plazo 25% con base en objetivos anuales
División	50% con base en objetivos a largo plazo 50% con base en objetivos anuales
Función	25% con base en objetivos a largo plazo 75% con base en objetivos anuales

Los objetivos que se establecen y comunican con claridad son vitales para el éxito por muchas razones. En primer lugar, los objetivos ayudan a los grupos de interés a entender su papel en el futuro de una empresa; además, proporcionan una base para que los gerentes, cuyos valores y actitudes difieren, concuerden en la toma de decisiones. Una empresa reduce al mínimo los conflictos potenciales durante la implantación cuando alcanza un consenso en los objetivos durante las actividades de formulación de la estrategia. Los objetivos establecen las prioridades de la empresa; estimulan el desempeño y los logros; sirven como normas para evaluar a los individuos, grupos, departamentos, divisiones y empresas completas; proporcionan la base para el diseño de trabajos y las actividades de organización que se llevarán a cabo en una empresa; y, además, ofrecen dirección y permiten la sinergia en la empresa.

Sin los objetivos a largo plazo, una empresa se desviaría hacia algún lugar desconocido. Es difícil imaginar a una empresa o individuo exitoso sin objetivos definidos, ya que el éxito ocurre en raras ocasiones por accidente; más bien, es el resultado del trabajo intenso dirigido hacia el logro de ciertos objetivos.

Gerencia sin el uso de objetivos

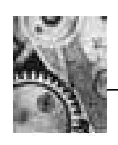
Un educador desconocido dijo en cierta ocasión: "Si cree que la educación es costosa, pruebe la ignorancia." La idea tras este dicho se aplica también al establecimiento de objetivos. Los estrategas deben evitar las siguientes formas alternativas de "dirigir sin objetivos".

VISITE LA RED

Ofrece una buena narración sobre los motivos para llevar a cabo la planeación estratégica.

http://www.orggrow.co.uk/gap/plan.html

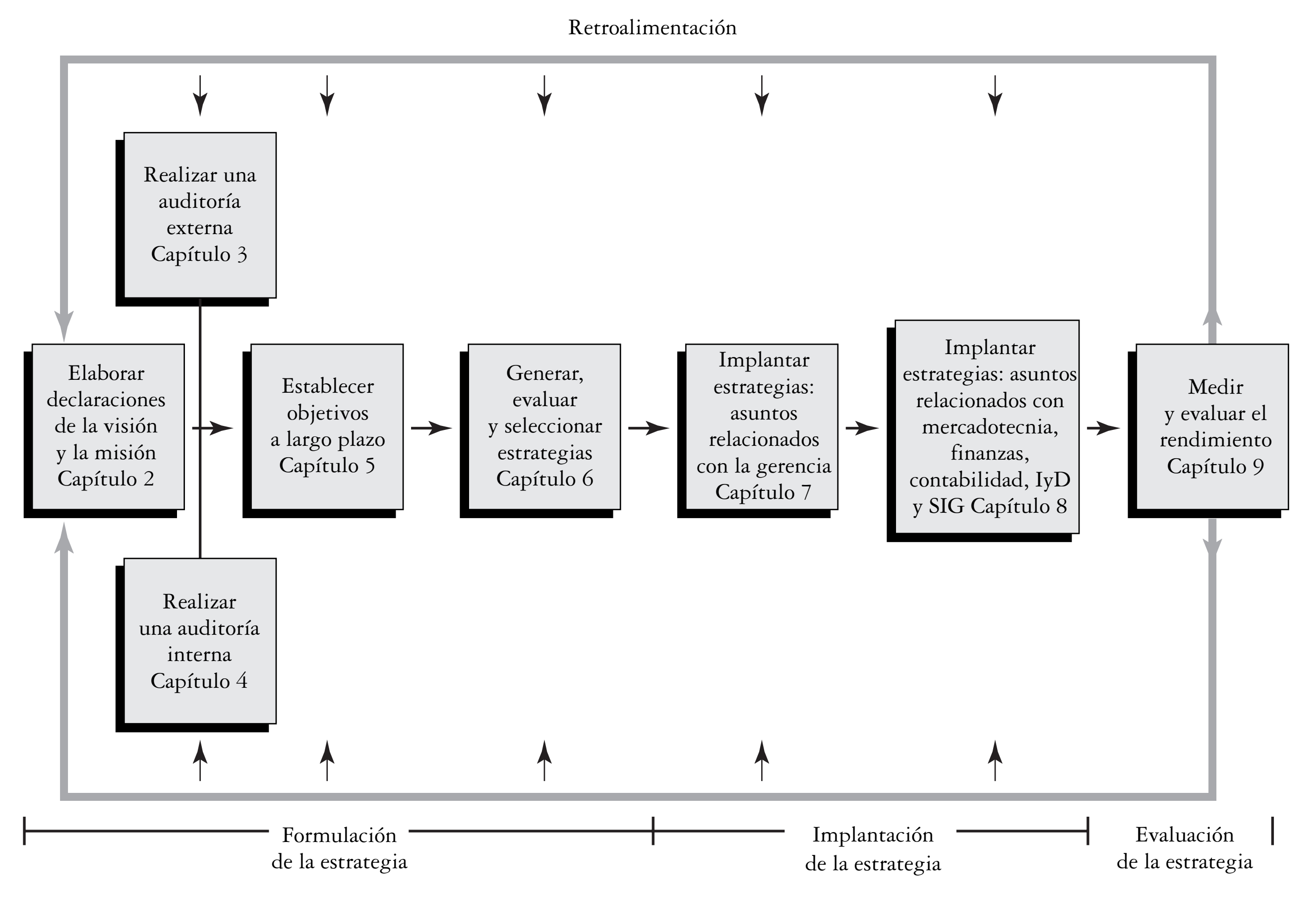
- Gerencia por extrapolación. Se adhiere al principio "si no está roto, no es necesario arreglarlo". La idea es mantenerse haciendo lo mismo y de la misma manera, porque así las cosas funcionan bien.
- Gerencia por crisis. Se basa en la creencia de que la verdadera medida de un buen estratega es la habilidad para resolver problemas. Puesto que existen una gran cantidad de crisis y problemas por resolver para cada persona y empresa, los estrategas deben dedicar su tiempo y energía creativa a resolver los problemas más urgentes. En realidad, la gerencia por crisis es una forma de reaccionar más que de actuar, permitiendo que sean los acontecimientos los que dicten las decisiones que debieran tomar los gerentes así como el momento de tomarlas.
- Gerencia por ideas subjetivas. Se fundamenta en la idea de que no existe un plan general para decidir el camino a seguir y lo que se debe hacer; sólo haz lo mejor que puedas para lograr lo que creas que se debe hacer. En pocas palabras, "haz lo que quieras como mejor sepas hacerlo" (esta forma de gerencia se conoce en ocasiones como *la estrategia misteriosa hacia la toma de decisiones* porque los subordinados tienen que imaginar lo que sucede y por qué).
- Gerencia por esperanza. Se basa en el hecho de que el futuro está cargado de gran incertidumbre y de que si tratamos y no tenemos éxito, entonces esperamos que nuestro segundo (o tercer) intento sí sea exitoso. Las decisiones se toman con la esperanza de que las predicciones funcionarán y que los buenos tiempos están a la vuelta de la esquina, ¡sobre todo si la suerte y la buena fortuna están de nuestro lado![2]



TIPOS DE ESTRATEGIAS

El modelo que ilustra la figura 5-1 proporciona una base conceptual para aplicar la dirección estratégica. La tabla 5-2 define y da ejemplos de alternativas de estrategias que una empresa podría seguir, clasificándolas en 13 acciones: integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos, diversificación concéntrica, diversificación de conglomerados, diversificación horizontal, empresa conjunta y asociación, recorte de gastos, enajenación y liquidación. Cada alternativa estratégica tiene innumerables variaciones; por ejemplo, la penetración en el mercado incluye el aumento de vendedores, el incremento de los gastos de publicidad, el uso de cupones de descuento y la

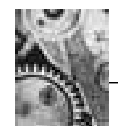
FIGURA 5–1
Un modelo integral de dirección estratégica



puesta en marcha de acciones similares para incrementar la participación en el mercado en un área geográfica específica.

Muchas empresas, si no es que la mayoría, buscan una combinación de dos o más estrategias en forma simultánea, pero una *estrategia combinada* es muy riesgosa si se lleva demasiado lejos. Ninguna empresa puede darse el lujo de aplicar todas las estrategias que podrían beneficiar a la empresa; por tanto, es necesario tomar decisiones difíciles y establecer prioridades. Las empresas, al igual que los individuos, poseen recursos limitados; por este motivo, tanto las empresas como los individuos deben elegir entre alternativas de estrategias evitando el endeudamiento excesivo.

Las empresas no tienen la posibilidad de hacer de manera adecuada muchas cosas porque los recursos y las habilidades se diluyen y los competidores obtienen ventaja. En las grandes empresas diversificadas se emplea con frecuencia una estrategia combinada cuando diferentes divisiones siguen diversas estrategias. Además, las empresas que luchan por sobrevivir deben emplear una combinación de distintas estrategias defensivas, como la enajenación, la liquidación y el recorte de gastos, en forma simultánea.



ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN

La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de *integración vertical.* Las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores.

TABLA 5–2 **Definición y ejemplos de alternativas de estrategias**

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	EJEMPLO
Integración hacia delante	Obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas	Gateway Computer Company, abre su propia cadena de tiendas de cómputo de venta a minoristas.
Integración hacia atrás	Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los proveedores de una empresa	Empresas financieras como J.P. Morgan subrogan sus operaciones de tecnología a empresas como EDS e IBM.
Integración horizontal	Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los competidores	Reader's Digest Association adquiere Reinman Publications LLC.
Penetración en el mercado	Búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia	American Express lanzó una campaña publicitaria de 100 millones de dólares en el 2002 para impulsar su tarjeta líder por arriba de Citigroup en la industria de las tarjetas de crédito.
Desarrollo del mercado	Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas	South African Breweries PLC intenta adquirir Miller Brewing Company en cinco mil millones de dólares.
Desarrollo de productos	Búsqueda del incremento de las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios actuales, o del desarrollo de nuevos productos	Miller Brewing desarrolló la nueva bebida de malta "con sabor a vodka" y cítricos Skyy Blue.
Diversificación concéntrica	Adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados	Hilton Hotels vende ahora tiempos compartidos para ocupar habitaciones. El Hilton de la ciudad de Nueva York vende las habitaciones de los dos pisos más altos.
Diversificación horizontal	Adición de productos o servicios nuevos pero no relacionados para los clientes actuales	El equipo de béisbol de los Yankees de Nueva York fusiona sus operaciones de negocios con el equipo de básquetbol de los Nets de New Jersey.
Recorte de gastos	Reagrupación por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades	En el 2002, Net2Phone eliminó 110 trabajos, esto es, 28% de su fuerza laboral, como parte de su plan de reestructuración.
Enajenación	Venta de una división o parte de una empresa	Tyco International vende su división de plásticos que representa contablemente alrededor del 4% de las ventas totales de empresa.
Liquidación	Venta de los activos de una empresa, en partes, por su valor tangible	Service Merchandise liquidó en el 2002 y cerró la totalidad de sus 216 tiendas en 32 estados. La empresa opera desde hace tres años en bancarrota.

Integración hacia delante

La *integración hacia delante* implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas. Gran cantidad de empresas de manufactura (proveedores) sigue hoy día una estrategia de integración hacia delante por medio del establecimiento de sitios Web para vender en forma directa productos a los consumidores. Esta estrategia causa agitación en algunas industrias; por ejemplo, Home Depot advirtió a sus proveedores no competir con ellos en la venta de productos en línea. Muchas empresas de manufactura se rehúsan a ofender a sus distribuidores (vendedores a minoristas) por medio de la venta en línea, pero los costos relativamente bajos de las ventas en línea en comparación con los costos de las ventas en tiendas a minoristas convierte la integración hacia delante en una estrategia muy tentadora para muchos proveedores. La empresa de manufactura Joe Boxer vende ropa interior en el sitio Web de Macy, pero este grado de cooperación entre el proveedor y el distribuidor es la excepción más que la regla.

La amenaza externa de las ventas en líneas, quizá de proveedores que ven mermada su participación en el mercado de catálogos, es la razón principal por la que L.L. Bean abrió su primera

tienda de venta de su línea completa a minoristas en 87 años, la cual se ubica en McLean, Virginia. L.L. Bean sigue la integración hacia delante sin darse cuenta que las tiendas en línea desgastarán aún más las ventas por catálogo, las cuales disminuyen poco a poco. Otros negocios de ventas por catálogo, como Delia's y J. Hill, abren también tiendas de venta a minoristas por primera vez en su historia.

Estas tiendas, que cuentan con edificios establecidos como Wal-Mart, Sharper Image y The Right Start, combaten con rapidez a las tiendan que venden únicamente en línea por medio de la movilización de un ataque de canales múltiples, vendiendo a través de tiendas y de Internet. Muchas empresas de venta a minoristas tradicionales agregan catálogos y ofrecen subastas para mejorar su red de distribución. El sitio Web *www.wal-mart.com* tiene como objetivo convertirse en la tienda líder de descuento por Internet. Incluso Amway cuenta con una nueva división en línea llamada Quixtar, con el objetivo de vender sus productos y los de otras empresas. "Vemos el cambio más grande en 40 años", afirmó el ejecutivo de Amway, Ken McDonald. La fuerza de ventas de Amway continúa vendiendo productos a amigos y familiares, pero ahora también tiene la opción de vender productos en línea a través de Quixtar. Como se mencionó en la perspectiva del comercio electrónico, las ventas en línea están libres de impuestos; observe que en los negocios actuales éste es un tema muy controvertido.

Tanto Sears como Home Depot utilizan la integración hacia delante en la competencia por los dólares invertidos por los propietarios de casas estadounidenses en su decoración; ambas se apresuran a abrir sus propias tiendas independientes de decoración del hogar. Como parte de sus intentos por expandir aún más sus bodegas de productos ¡*hágalo usted mismo*!, Home Depot hace planes para contar con 200 tiendas Expo Design Centers para el 2005, mientras que Sears planea abrir 150 tiendas The Great Indoors para el 2003.

Dreyers Ice Cream, ubicada en Oakland, California, ha usado la integración hacia delante para obtener 18% de la participación en el mercado estadounidense de helados, seguido por su mayor competidor, Breyers, que posee 15% de ésta. La ventaja competitiva de Dreyers es su sorprendente sistema de distribución, seguido por una nueva flota de 1 100 camiones y una nueva forma computarizada de entrega y pedidos. El sistema de distribución de Dreyers es tan eficiente que competidores como Ben & Jerry's, Haagen-Dazs y Godiva utilizan a Dreyers para su distribución; sin embargo, Breyers no usa el sistema de distribución de Dreyers, aunque tanto Breyers como Ben & Jerry's son divisiones de Unilever.[3]

Toronto-Dominion (TD) Bank of Canada sigue la integración hacia delante al comenzar a ofrecer servicios bancarios en los 100 supercentros de Wal-Mart a partir del 2002. Esta estrategia permite al banco, ubicado en Toronto, crear una imagen de banca al detalle sin invertir en su propia red de distribución o de sucursales. Mientras Wal-Mart ya ofrece servicios bancarios, ningún banco opera en tantas tiendas Wal-Mart como TD. Wal-Mart intentó diversificarse en el negocio de la banca en 1999 por medio de la adquisición de un pequeño banco de ahorros, pero dicha acción fue impedida por el Congreso. Wal-Mart no será propietaria ni se hará cargo de las operaciones de TD en sus tiendas, pues el Congreso está decidido a vigilar que la banca y el comercio en Estados Unidos se mantengan separados.

Un medio eficaz para implantar la integración hacia delante es la *franquicia*. Alrededor de dos mil empresas en 50 industrias distintas en Estados Unidos utilizan la franquicia para distribuir sus productos o servicios. Las empresas se expanden con rapidez por medio de la franquicia porque los costos y las oportunidades se diluyen entre muchos individuos. Las ventas totales por franquicias en Estados Unidos suman alrededor de un billón de dólares al año.

Seis indicadores que ayudan a determinar cuándo la integración hacia delante podría ser una estrategia muy eficaz son:[4]

- Cuando los distribuidores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está muy limitada en cuanto a ofrecer una ventaja competitiva a las empresas que siguen una integración hacia delante.
- Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento y se espera que ésta siga creciendo con rapidez; éste es un factor a considerar porque la integración hacia delante reduce la capacidad de una empresa para diversificarse si su industria básica se tambalea.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para dirigir la nueva empresa de distribución de sus propios productos.

- Cuando las ventajas de la producción estable son en particular altas; éste es un factor importante porque una empresa aumenta la capacidad de predicción de la demanda de su producto a través de la integración hacia delante.
- Cuando los distribuidores o vendedores a minoristas actuales poseen altos márgenes de rendimiento; esta situación sugiere que una empresa podría distribuir de manera rentable sus propios productos y establecer precios más competitivos por medio de la integración hacia delante.

Integración hacia atrás

Tanto los fabricantes como los vendedores a minoristas adquieren los materiales necesarios de los proveedores. La *integración hacia atrás* es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa.

Cuando una persona compra una caja de pañales Pampers en Wal-Mart, un analizador en la caja de la tienda registra en forma instantánea un pedido a Procter & Gamble Company. Como contraste, en la mayoría de los hospitales, el reabastecimiento de provisiones es una pesadilla logística; sin embargo, la ineficiencia ocasionada por la falta de control de los proveedores en la industria del cuidado de la salud cambia con rapidez puesto que muchos compradores importantes de productos para el cuidado de la salud, como el Defense Department y Columbia/HCA Healthcare Corporation, exigen códigos de barras electrónicos en cada artículo adquirido. Esto permite un seguimiento y registro instantáneos sin facturas ni papeleo. De los 83 mil millones de dólares que se gastan al año en provisiones para hospitales, los informes de la industria indican que 11 mil millones de dólares se pueden eliminar por medio de una integración hacia atrás más eficaz.

Algunas industrias en Estados Unidos (como la industria automotriz y del aluminio) disminuyen su uso tradicional de la integración hacia atrás, ya que, en lugar de ser propietarias de sus proveedores, las empresas negocian con varios proveedores externos. Ford y Daimler-Chrysler adquieren más de la mitad de sus refacciones de proveedores externos como TRW, Eaton, General Electric y Johnson Controls. La desintegración tiene sentido en industrias que poseen fuentes globales de provisión. El *abastecimiento externo*, en el que las empresas utilizan proveedores externos, van de compras, comparan a un vendedor con otro y aceptan el mejor trato, se está convirtiendo en una práctica muy extendida. Las pequeñas empresas del acero como Arrowhead Steel Company y Worthington Steel Company siguen en la actualidad una integración hacia atrás a través del uso del Internet. Los propietarios de la mayoría de las empresas del acero ahora hacen clic en sitios Web como MetalSite LP, ubicado en Pittsburgh, o e-Steel Corporation, en Nueva York, para encontrar al proveedor que ofrezca los precios más bajos de los sobrantes de acero que requieren. Estos dos sitios dan a los compradores y vendedores de acero la oportunidad de intercambiar, comprar y vender metal en diversas empresas. Muchas empresas del acero cuentan con sitios Web para aprovechar las oportunidades de integración hacia atrás en la industria.

VISITE LA RED

Lea sobre el proceso de dirección estratégica de inmigración y naturalización.
www.ins.usdoj.gov/text/aboutins/insmission/dojplan.htm

La competencia global estimula a las empresas a reducir su número de proveedores y a exigir mayores niveles de servicio y calidad de aquellos que conserve. Aunque las empresas estadounidenses usan por tradición muchos proveedores para garantizar provisiones ininterrumpidas y precios bajos, ahora siguen el ejemplo de las empresas japonesas que tienen muchos menos proveedores y, por otro lado, sus relaciones son más estrechas y duraderas con los que conservan. Mark Shimelonis, de Xerox, afirma que "estar al pendiente de tantos proveedores es oneroso".

Siete indicadores que aconsejan cuándo la integración hacia atrás podría ser una estrategia eficaz en particular son:[5]

- Cuando los proveedores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa, en cuanto a refacciones, componentes, partes de ensamblaje o materias primas.
- Cuando el número de proveedores es escaso y el de competidores es grande.
- Cuando una empresa compite en una industria que crece con rapidez; éste es un factor a considerar porque las estrategias de integración (hacia delante, hacia atrás y horizontal) disminuyen la capacidad de una empresa para diversificarse en una industria en declinación.

- Cuando una empresa cuenta con capital y recursos humanos para dirigir la nueva empresa proveedora de sus propias materias primas.
- Cuando el mantener precios estables proporciona ventajas muy importantes; es factor que se debe tomar en cuenta porque una empresa puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio relacionado de sus productos a través de la integración hacia atrás.
- Cuando las provisiones actuales obtienen márgenes de rendimiento elevados; lo que sugiere que la empresa proveedora de productos o servicios en esa industria representa una operación valiosa.
- Cuando una empresa necesita adquirir un recurso indispensable con rapidez.

Integración horizontal

VISITE LA RED

Ofrece el plan estratégico de la Federal Emergency Management Agency (FEMA). www.fema.gov/library/spln_7.htm

La *integración horizontal* se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Una de las tendencias más significativas en la dirección estratégica actual es el aumento del uso de la integración horizontal como una estrategia de crecimiento. Las fusiones, las adquisiciones y la toma de control entre competidores permiten el incremento de las economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades. Kenneth Davidson hace la siguiente observación sobre la integración horizontal:

> La tendencia hacia la integración horizontal parece reflejar las dudas de los estrategas sobre su capacidad para operar muchas empresas no relacionadas. Las fusiones entre competidores directos tienen más probabilidades de crear eficiencias que las fusiones entre empresas no relacionadas, tanto porque existe un mayor potencial de eliminar la duplicación de instalaciones como porque la gerencia de la empresa compradora entiende mejor el negocio de la empresa adquirida.[6]

La integración horizontal se ha convertido en la estrategia de crecimiento más favorecida en muchas industrias; por ejemplo, el crecimiento explosivo del comercio electrónico ha hecho que las empresas de telecomunicaciones a nivel mundial se fusionen y utilicen la integración horizontal en forma desesperada para ganar competitividad; las fusiones en telecomunicaciones ocurren casi cada semana.

Devon Energy, ubicado en la ciudad de Oklahoma, adquirió recientemente Anderson Exploration, situado en Calgary, Alberta, para convertirse en el productor independiente de petróleo y gas más importante de Norteamérica. Con la adquisición, Devon incrementó sus reservas de petróleo y gas en Canadá del 11 al 32%. La compra de Anderson siguió después de que Devon adquirió Mitchell Energy & Development, ubicado en Woodlands, Texas. Otro ejemplo de integración horizontal en el área de la energía es la reciente adquisición que Santa Fe International hizo de Global Marine, lo que la convierte en una de las empresas de perforación petrolera bajo contrato más grandes del mundo; la nueva empresa se denomina GlobalSantaFe Corporation.

Como la fusión de integración horizontal más grande nunca antes registrada en la industria de la computación, Hewlett-Packard (HP) adquirió Compaq para convertirse en la empresa de cómputo más importante del mundo. Antes, HP era la empresa número tres y Compaq la número dos, mientras que Dell era la empresa número uno. La empresa fusionada posee ahora 19% de la participación en el negocio global de las computadoras personales, superando al líder Dell, que conserva alrededor del 13% de la participación en el mercado.

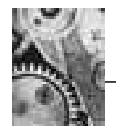
En uno de los mercados de papel y productos forestales con mayor depresión en una década, Westvaco y Mead, dos empresas de tamaño mediano, recurrieron a la integración horizontal en fecha reciente para formar MeadWestvaco, ubicada en Stamford, Connecticut. La empresa fusionada es el segundo productor más importante de papel recubierto y una de las empresas empacadoras más grandes. Westvaco era un productor importante de cartón blanqueado, que se usa en empaques, mientras que Mead era un productor importante de cartón natural recubierto que se utiliza en empaques. La empresa fusionada enajena activos no estratégicos (operaciones que no tienen relación con el papel ni el empaque).

El proveedor canadiense de cirugía ocular láser, TLC Laser Eye Centers, adquirió hace poco a su empresa rival, Laser Vision Centers, de St. Louis, por casi 100 millones de dólares, creando así la empresa operadora de clínicas de cirugía ocular láser más grande de Norteamérica. La fusión

reúne la fortaleza de TLC en áreas urbanas y la fuerte presencia de Laser Vision en pueblos pequeños y áreas rurales de Estados Unidos.

Cinco indicadores establecen cuándo la integración horizontal podría ser una estrategia muy eficaz:[7]

- Cuando una empresa adquiere características de monopolio en una área o región específica sin que el gobierno federal cuestione su "tendencia importante" a reducir la competencia.
- Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento.
- Cuando el incremento de las economías de escala proporciona mayores ventajas competitivas.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y el talento humano necesarios para dirigir con éxito una empresa más grande.
- Cuando los competidores titubean debido a la falta de habilidad de la gerencia o a la necesidad de recursos particulares que una empresa posee; observe que la integración horizontal no sería adecuada si el rendimiento de los competidores fuera deficiente, porque, en ese caso, las ventas generales de la industria declinarían.



ESTRATEGIAS INTENSIVAS

La penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos se denomina en ocasiones *estrategias intensivas* porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes.

Penetración en el mercado

Una *estrategia de penetración* en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza mucho sola o en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios. Canon, Inc., de Japón, aplastó a su rival, Xerox, con una estrategia eficaz de penetración en el mercado en años recientes. Canon estableció una excelente fuerza de ventas directas y una operación de servicio al cliente; al mismo tiempo, mantiene fuertes relaciones con sus distribuidores. Casi el 75% del negocio de Canon procede de países distintos de Japón. Canon aumentó al doble su participación en el mercado en la industria en rápido crecimiento de las cámaras digitales, 20% del mercado de Estados Unidos, superando así a Kodak.

Cinco indicadores determinan cuándo la penetración en el mercado podría ser una estrategia muy eficaz:[8]

- Cuando los mercados presentes no están muy saturados con un producto o servicio en particular.
- Cuando la tasa de uso de los clientes actuales se podría incrementar de manera significativa.
- Cuando la participación en el mercado de los competidores principales ha disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
- Cuando la correlación entre las ventas en dólares y los gastos de mercadotecnia en dólares ha sido alta por tradición.
- Cuando el incremento de las economías de escala ofrece mayores ventajas competitivas.

Desarrollo de mercados

El *desarrollo de mercados* implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas. El ambiente para el desarrollo del mercado internacional se vuelve más favorable. En muchas industrias, como la de proveedores de servicio de Internet, será difícil mantener

una ventaja competitiva permaneciendo en los mercados domésticos; por ejemplo, AOL expande sus servicios en forma decidida a nivel mundial. En Latinoamérica y Sudamérica, AOL aún se encuentra por detrás de Terra Lycos y Universo Online, y es la número tres o cuatro en Brasil, México y Argentina. Pero AOL es el proveedor de servicios de Internet de mayor crecimiento en Latinoamérica y Sudamérica, y espera que sus operaciones ahí se vuelvan rentables para el 2003. AOL se expande también en China, aún cuando es técnicamente ilegal para los habitantes de este país recibir programas extranjeros vía satélite. AOL afirma que alcanza a más de 10 millones de hogares en China continental a través de su participación mayoritaria en China Entertainment Television Broadcast. AOL se encuentra en pláticas con Pekín para que le otorguen el permiso de establecer un canal de televisión independiente en la provincia de Guangdong, en el sureste de China.

Wal-Mart ha utilizado una estrategia de desarrollo del mercado global para convertirse en el mayor vendedor a minoristas no sólo en Estados Unidos, sino también en Canadá y México. Los ingresos de Wal-Mart fuera de Estados Unidos comprenden ahora 17% de su total de ingresos, con más de 1 100 tiendas en nueve países. Wal-Mart abrió otras 120 tiendas fuera de Estados Unidos en el 2001.

Coca-Cola Company inauguró hace poco su nueva bebida deportiva, Powerade, en siete países europeos, desafiando al Gatorade de PepsiCo. Las bebidas deportivas número tres y cuatro en Europa son Aquarius, producida por Coca-Cola, y Lucozade, elaborada por Isostar de Novartis AG. Coca-Cola cree que los europeos entre 13 y 29 años de edad, el mercado meta para Powerade, participan con mayor frecuencia en deportes durante la mayor parte de sus vidas. Coca-Cola afirma que Powerade aumenta la resistencia y la energía de la persona durante el ejercicio.

La importante cadena de ventas a minoristas de especialidades, Gap, ha usado una estrategia de desarrollo del mercado global durante años, pero la empresa redujo el crecimiento de sus tiendas internacionales del 41% en el 2000 al 20% en el 2001. El margen de utilidades operativas a nivel corporativo de Gap es alrededor del 16%, pero el margen de utilidades de sus operaciones internacionales es menor al 10%. Según Forbes, "el error de Gap podría estar en creer que puede aplicar una estrategia de mercadotecnia uniforme en todo el mundo. En Japón, las etiquetas de la ropa de Gap están en inglés. Los empleados de Gap saludan alegremente a los clientes con la versión japonesa casual de 'hola', una informalidad no acostumbrada por los japoneses con buenos modales. A pesar de todo el estilo estadounidense, los japoneses parecen desear más las ofertas. Uniqlo, una empresa rival de Gap que cuenta con 480 tiendas en Japón, vende a precios 50% más bajos que Gap".[9]

Seis indicadores que señalan cuándo el desarrollo del mercado podría ser una estrategia muy eficaz son:[10]

- Cuando existan nuevos canales de distribución disponibles, confiables, baratos y de buena calidad.
- Cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza.
- Cuando existan nuevos mercados inexplorados o poco saturados.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor expansión.
- Cuando una empresa posee un exceso de capacidad de producción.
- Cuando la industria básica de una empresa adquiere con rapidez un alcance global.

Desarrollo de productos

El *desarrollo de productos* es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo.

Microsoft utiliza en forma constante el desarrollo de productos. La empresa introdujo en fechas recientes su Pocket PC 2002 para competir contra Palm Inc., como el proveedor líder en software para equipo de mano. Microsoft cuenta con varios socios clave en hardware de cómputo, como Compaq, que se comprometen a comercializar el software PC 2002 en sus productos.

Los gerentes de mercadotecnia consideran que los catálogos son la forma más barata de lanzar una nueva línea de ropa para venta al menudeo, manejar los riesgos y probar un mercado nuevo.

Talbots, un tienda de venta a minoristas de ropa clásica para damas, ingresó hace poco al mercado de ropa para caballeros. Talbots se dirige a los hombres, en una acción congruente con la demografía femenina actual, de 35 años en adelante, profesionistas. Si la nueva línea de ropa para caballeros de Talbots funciona en sus catálogos 2002, entonces la empresa planea abrir tiendas independientes de venta de ropa para caballeros en 2003. Talbots cuenta con 762 tiendas en Estados Unidos.

Hampton Inn utiliza la estrategia de desarrollo de productos por medio de la apertura de hoteles pequeños con habitaciones pequeñas en pueblos pequeños, con poblaciones de 10 mil a 30 mil habitantes. Actualmente, las 1 100 propiedades de Hampton son en su mayoría grandes, con habitaciones amplias y ubicadas en carreteras interestatales y zonas suburbanas. Estos hoteles pequeños no incluirán restaurantes ni botones, pero ofrecerán albercas y servicios de negocios. Por fortuna (o quizá por desgracia) para Hampton, otros competidores siguen la misma estrategia, incluyendo Sleep Inns, La Quinta, Holiday Inn Express, Howard Johnson Express y Super 8.

Abercrombie & Fitch usa la estrategia de desarrollo de productos para segmentar a sus clientes por edades. La empresa descubrió que los jóvenes de preparatoria poseen hábitos de compra distintos a los de estudiantes en edad universitaria; por ejemplo, los estudiantes universitarios detestan la ropa de marca, mientras que los estudiantes de preparatoria la aman; además, éstos desean más dibujos y brillos en sus vestimentas. Ambos grupos tampoco combinan bien en las tiendas; por lo tanto, Abercrombie desarrolló recientemente sus tiendas Hollister, que abastecen a los jóvenes entre 14 y 18 años. Para el 2003, existirán 80 de estas tiendas, cada una diseñada para evocar el ambiente de surfing de California. Esta estrategia fue diseñada para que las tiendas tradicionales de Abercrombie se centren en el grupo de jóvenes de mayor edad.

Cinco indicadores establecen cuándo el desarrollo de productos podría ser una estrategia muy buena a seguir:[11]

- Cuando una empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; la idea en este caso es atraer a los clientes satisfechos para que prueben productos nuevos (mejorados) como resultado de su experiencia positiva con los productos o servicios actuales de la empresa.
- Cuando una empresa compite en una industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos.
- Cuando competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares.
- Cuando una empresa compite en una industria de crecimiento rápido.
- Cuando una empresa posee capacidades de investigación y desarrollo muy importantes.



ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

Existen tres tipos de *estrategias de diversificación*: concéntrica, horizontal y de conglomerados. En general, las estrategias de diversificación se vuelven menos populares, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios. En los años de los sesenta y de los setenta, la tendencia era diversificar para no depender de una sola industria, pero los años de los ochenta vio una regresión general de esta forma de pensar. La diversificación está ahora en retirada. Michael Porter, de Harvard Business School, comenta: "La gerencia descubrió que no podía controlar a la bestia." Por lo tanto, las empresas están vendiendo, o cerrando, divisiones menos rentables para centrarse en el negocio principal.

Sin embargo, existen algunas empresas hoy día que se sienten orgullosas de ser conglomerados, desde empresas pequeñas como Pentair Inc. y Blount International, hasta grandes emporios



PERSPECTIVA DEL MEDIO AMBIENTE NATURAL

Pájaros cantores y arrecifes de coral en problemas

PÁJAROS CANTORES

El azulejillo es una de las 76 especies de pájaros cantores en Estados Unidos cuyo número ha disminuido en forma drástica en las últimas dos décadas. No todos los pájaros son considerados como pájaros cantores, y la razón por la que éstos cantan no es muy clara. Algunos científicos argumentan que cantan cuando buscan pareja o advierten el peligro, pero muchos otros ahora opinan que los pájaros cantan por puro placer. Entre los pájaros cantores se encuentran los herrerillos, las oropéndolas, las golondrinas, los cenzontles, los reyezuelos, los gorriones, los vireos y los tordos. "Estos pájaros nos dicen que existe un problema, que algo está fuera de equilibrio en nuestro ambiente", afirma Jeff Wells, director de conservación de las aves de la National Audubon Society. Los pájaros cantores podrían estar diciéndonos que el aire o el agua están muy sucios o que estamos destruyendo demasiado su hábitat. La gente colecciona pinturas de Picasso y salva los edificios históricos. Wells cuestiona: "Los pájaros cantores son parte de nuestra herencia natural. ¿Por qué deberíamos estar más deseosos de ya no ver la destrucción de los pájaros cantores que permitir que una gran obra de arte sea destruida?" Cualquier mensaje que los pájaros nos estén cantando sobre su medio ambiente natural se escucha cada vez menos en todo el país. Escuche cuando salga de paseo en estas fechas. Cada uno de nosotros como individuo, empresa, estado y país deberíamos hacer todo lo posible por ayudar a mejorar el medio ambiente natural de los pájaros cantores.

ARRECIFES DE CORAL

El océano cubre más del 71% de la Tierra. El efecto destructivo de la pesca comercial en el hábitat oceánico, junto con el aumento de los contaminantes que se vierten al océano, así como el calentamiento global de éste, han diezmado los bancos de peces, la vida marina y los arrecifes de coral de todo el mundo. La consecuencia desafortunada de la pesca durante el siglo XX ha sido la *pesca desmedida*, siendo las razones principales la política y la codicia. La pesca con redes de arrastre destruye los arrecifes de coral y se ha comparado con atrapar ardillas o cortar los árboles, ya que las redes del fondo desgastan y destruyen grandes áreas del océano. La gran proporción de vida marina atrapada en una red de arrastre son peces jóvenes y otros tipos de vida que mueren y son eliminados. El calentamiento del océano, debido a las emisiones de CO_2, destruye miles de hectáreas de arrecifes de coral al año. El área total del hábitat marino protegido en Estados Unidos es sólo de 130 km^2, en comparación con los 38 millones de hectáreas de los refugios nacionales de vida silvestre y parques nacionales del territorio de Estados Unidos. Los ecosistemas oceánicos y un océano saludable son vitales para el futuro económico y social de este país y, de hecho, de todos los países del mundo. Todo lo que hacemos en tierra termina en el océano, así que debemos volvernos mejores administradores de esta última frontera de la tierra para preservar la supervivencia humana y su calidad de vida.

Fuente: Adaptado de Tom Brook, "Declining Numbers Mute Many Birds' Songs", *USA Today* (11 de septiembre del 2001): 4A. Además, adaptado de John Ogden, "Maintaining Diversity in the Oceans", *Environment* (abril del 2001): 29–36.

como Textron, Allied Signal, Emerson Electric, General Electric y Viacom. La adquisición de CBS por Viacom en 36 mil millones de dólares convirtió a Viacom en una empresa valorada en 80 mil millones de dólares, con diversos activos en transmisiones de televisión abierta y por cable, cine, radio, parques temáticos, sitios de Internet, videos caseros, empresas editoriales y anuncios espectaculares. De modo similar, Textron, a través de diversas adquisiciones, ahora produce y vende aeroplanos Cessna, helicópteros Bell, podadoras Jacobsen, productos para golf, transmisiones, préstamos para consumidores y mecanismos telescópicos. Los conglomerados prueban que el enfoque y la diversidad no siempre se excluyen mutuamente.

El consejo de Peters y Waterman para las empresas es "apegarse a lo básico" y no desviarse demasiado de las áreas fundamentales de capacidad de la empresa. No obstante, la diversificación aún es, en ocasiones, una estrategia adecuada y exitosa. Hamish Maxwell, ex director de Philip Morris, comenta: "Deseamos convertirnos en una empresa de productos de consumo." La diversificación tiene sentido para Philip Morris porque el consumo de cigarrillos disminuye, las demandas por la responsabilidad de sus productos son un riesgo y algunos inversionistas rechazan la

adquisición de acciones en tabaco como principio. En una acción de diversificación, Philip Morris gastó 12 900 millones de dólares en una toma de control hostil de Kraft General Foods, el segundo productor de alimentos más grande del mundo después de Nestlé.

Diversificación concéntrica

La adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados, se conoce como *diversificación concéntrica.* Un ejemplo de esta estrategia es la acción reciente de Amazon.com Inc., para vender computadoras personales a través de su tienda en línea; sin embargo, en vez de mantener las computadoras en sus bodegas, Amazon sencillamente transmitirá los pedidos desde computadoras a la empresa de venta a mayoristas, Ingram Micro, ubicada en Santa Ana, California. Ingram empacará y venderá las computadoras a los clientes, de tal modo que Amazon reducirá al mínimo su propio riesgo en esta iniciativa de diversificación.

La empresa más grande de Estados Unidos cuyos propietarios son de raza negra, Active Transportation and Automotive Carrier Services (ATACS), ubicada en Louisville, Kentucky, considera la diversificación concéntrica para revertir la disminución de su rentabilidad.[12] La empresa transporta todo, desde acero y turbinas hasta camiones pesados, aunque como los pedidos de transporte pesado recientemente han disminuido 40% ATACS desea diversificarse en el transporte de carga más ligera.

Seis indicadores determinan cuándo la diversificación concéntrica podría ser una estrategia eficaz:[13]

- Cuando una empresa compite en una industria sin crecimiento o de crecimiento lento.
- Cuando la adición de productos nuevos, pero relacionados, mejoraría las ventas de los productos actuales en forma significativa.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se pudieran ofrecer a precios muy competitivos.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles de ventas de temporada que sirvan de contrapeso a los picos y valles existentes de una empresa.
- Cuando los productos de una empresa se encuentren en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
- Cuando una empresa posee un equipo de gerentes sólido.

Diversificación horizontal

La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes actuales se conoce como *diversificación horizontal.* Esta estrategia no es tan riesgosa como la diversificación de conglomerados porque una empresa ya debe estar familiarizada con sus clientes actuales; por ejemplo, considere el número cada vez mayor de hospitales que crean centros comerciales en miniatura al ofrecer bancos, librerías, cafeterías, restaurantes, farmacias y otras tiendas de venta a minoristas dentro de sus instalaciones. Antes, muchos hospitales tenían sólo cafeterías, tiendas de regalos y quizá una farmacia, pero la tendencia hacia los centros comerciales y tiendas de venta a minoristas tiene como objetivo mejorar el ambiente para los pacientes y sus visitantes. El nuevo hospital University Pointe, situado en West Chester, Ohio, cuenta con siete mil metros cuadrados de espacio para ventas a minoristas. El director general comenta: "A menos que diversifiquemos nuestros ingresos, no seremos capaces de cumplir nuestra misión de proporcionar atención médica. Deseamos que nuestro hospital sea un lugar donde la gente desee ir."[14]

Cuatro indicadores establecen cuándo la diversificación horizontal podría ser una estrategia muy eficaz:[15]

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios actuales de una empresa aumentarían en forma significativa por medio de la adición de nuevos productos no relacionados.
- Cuando una empresa compite en una industria muy competitiva o sin crecimiento, según indican los rendimientos y los márgenes de utilidades industriales bajos.
- Cuando los canales de distribución presentes de una empresa se pueden utilizar para vender los nuevos productos a los clientes actuales.
- Cuando los nuevos productos tienen patrones de ventas contrarios a los ciclos de ventas de los productos actuales de una empresa.

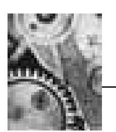
Diversificación de conglomerados

La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, se denomina *diversificación de conglomerados*; por ejemplo, ESPN se diversifica de la programación de deportes al cine y atiende esta área con la creación de una nueva división llamada ESPN Original Entertainment. La primera película de ESPN es sobre el entrenador de básquetbol Bobby Knight, denominada "A Season on the Brink". ESPN es parte de Walt Disney Company. La captación de audiencia de ESPN disminuyó 22% de 1997 a 2002.[16]

Seis indicadores establecen cuándo la diversificación de conglomerados podría ser una estrategia muy eficaz a seguir:[17]

- Cuando la industria básica de una empresa experimenta una declinación de las ventas y utilidades anuales.
- Cuando una empresa posee el capital y el talento de dirección necesarios para competir con éxito en una nueva industria.
- Cuando una empresa tiene la oportunidad de adquirir una empresa no relacionada que sea una oportunidad de inversión atractiva.
- Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquirida y la empresa compradora (observe que una diferencia clave entre la diversificación concéntrica y la diversificación de conglomerados es que la primera se basa en la semejanza de los mercados, productos o tecnología, mientras que la otra se basa más en consideraciones sobre las utilidades).
- Cuando los mercados existentes para los productos actuales de una empresa están saturados.
- Cuando la acción antimonopolio amenaza a una empresa que se ha concentrado por tradición en una sola industria.

General Electric (GE) es una empresa clásica que está muy diversificada. GE fabrica locomotoras, focos, plantas eléctricas y refrigeradores; maneja más tarjetas de crédito que American Express y posee más aviones comerciales que American Airlines.



ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

Además de las estrategias de integración, intensivas y de diversificación, las empresas tienen también la posibilidad de utilizar el recorte de gastos, la enajenación o la liquidación.

Recorte de gastos

El *recorte de gastos* ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades. El recorte de gastos, nombrado en ocasiones como la estrategia de reversión o de reorganización, está diseñado para fortalecer la capacidad distintiva básica de una empresa. Durante el recorte de gastos, los estrategas trabajan con recursos limitados y enfrentan la presión de los accionistas, los empleados y los medios. El recorte de gastos implica la venta de terrenos y edificios para reunir el efectivo necesario, la reducción de las líneas de productos, el cierre de empresas marginales y de fábricas obsoletas, la automatización de los procesos, la disminución del número de empleados y la institución de sistemas de control de gastos.

Michelin North America anunció recientemente que eliminará 2 mil empleos, que equivalen al 7% de su fuerza laboral, para finales del 2002 debido a la escasa demanda de llantas. Michelin, con base en Greenville, South Carolina, dice que el recorte de empleos se llevará a cabo en cada ubicación y que abarcará todos los tipos de empleo dentro de la empresa.

Advanced Micro Devices (AMD) cierra dos fábricas y despide a 2 300 empleados, casi el 15% de su fuerza laboral, ya que la empresa fabricante de chips de cómputo batalla con la disminución de las ventas. Intel, el principal competidor de AMD, reduce en forma drástica los precios de los chips de cómputo en un intento por mantener su participación en el mercado, y estimular la demanda. Gateway cambió de AMD a Intel, como su proveedor principal para sus chips de cómputo, a finales del 2001.

Gateway continúa recortando sus gastos debido a que las ventas de computadoras personales a nivel nacional y mundial continúan disminuyendo. La empresa anunció hace poco una reducción del 25% de su personal en todo el mundo y cierra sus operaciones en Europa, Asia y Australia. Gateway, con base en San Diego, cierra también su planta de manufactura en Salt Lake City y sus ventas y centros de apoyo en California, South Dakota, Utah y Virginia. Su director general, Ted Watt, comenta: "No necesitamos ser una empresa global para tener éxito. Fuera de Estados Unidos no contamos con la conciencia de marca, la presencia local ni la capacidad para dar soluciones."

Los acontecimientos terroristas del 11 de septiembre y los ataques subsecuentes con ántrax dieron como resultado que las empresas revaloraran sus esfuerzos de globalización y muchas de ellas se están retirando de las operaciones globales; por ejemplo, Merrill Lynch retira sus operaciones de Japón, usando el recorte de gastos, después del fracaso de sus campañas de publicidad y mercadotecnia en ese país. Toshiba Corp., descontinuó en fechas recientes la manufactura y la mercadotecnia de sus computadoras personales en Estados Unidos, centrándose en Europa y Asia. Toshiba recortó al 12% de sus empleados estadounidenses con esta decisión.

El mercado de los artículos para oficina se ha reducido hasta el grado de no tener crecimiento y muchas empresas competidoras utilizan la estrategia del recorte de gastos; por ejemplo, Office Depot cerró 70 tiendas y eliminó 1 600 empleos, mientras que Office Max cerró 50 tiendas y eliminó 1 200 empleos. No obstante, Staples, Inc., al mismo tiempo, abre 160 nuevas tiendas y amplía su catálogo y sus ventas por Internet. Staples cuenta en la actualidad con casi 1 500 tiendas en todo el mundo.

Como otro ejemplo de recorte de gastos está el cierre de 15 de los 120 centros recreativos que el Club Med tiene en todo el mundo. Las reservaciones en los centros recreativos del Club Med disminuyeron del 15 al 50% debido a la guerra contra el terrorismo y a la renuencia de los turistas a viajar. Además de los cierres, el Club Med anunció una nueva campaña publicitaria de 20 millones de dólares, denominada "Wanna Play", que destaca el esquí y los deportes en vez de la sensualidad.

El Servicio Postal de Estados Unidos espera cerrar muchas de sus 38 mil oficinas de correos en todo el país o reducir los horarios en la próxima década, pues las transacciones en línea para enviar y pagar cuentas reducirá en forma drástica el correo de primera clase a principios del 2003.[18] El volumen de correo de primera clase alcanzará su nivel máximo en el 2002 y después declinará a una tasa anual del 2.5% del 2003 al 2008. Los anunciantes que dejan el uso del correo masivo para cambiarlo por el Internet contribuyen también a que el Servicio Postal considere una estrategia de recorte de gastos para el futuro.

En algunos casos, la *bancarrota* es un tipo eficaz de estrategia de recorte de gastos. La bancarrota permite a una empresa evitar las obligaciones de deuda importantes e invalidar los contratos sindicales. Existen cinco tipos principales de bancarrota: Capítulo 7, Capítulo 9, Capítulo 11, Capítulo 12 y Capítulo 13.

El *Capítulo 7 de la bancarrota* es un procedimiento de liquidación que se utiliza sólo cuando una empresa no tiene la esperanza de operar con éxito ni de obtener el acuerdo de crédito necesario. Todos los activos de la empresa se venden en partes por su valor tangible.

El *Capítulo 9 de la bancarrota* se aplica a los municipios. Un municipio que se declaró en bancarrota con éxito es Camden, Nueva Jersey, la ciudad más pobre del estado y la quinta ciudad más pobre de Estados Unidos. Carden, una ciudad de 87 mil habitantes afectada por el crimen, recibió 62.5 millones de dólares en ayuda estatal y retiró su petición de bancarrota. Entre 1980 y el 2000, sólo 18 ciudades estadounidenses se declararon en bancarrota. Algunos estados no permiten que los municipios se declaren en bancarrota.

El *Capítulo 11 de la bancarrota* permite a las empresas reorganizarse y regresar después de presentar una petición de protección. Las declaraciones de bancarrota aumentaron 19% en el 2001 llegando a un récord de 1.5 millones de declaraciones; las declaraciones de bancarrota de empresas públicas aumentaron 46% en el 2001, llegando a una cifra de 257 declaraciones.[19]

Midway Airlines Corporation recurrió al Capítulo 11 de la bancarrota y despidió a la mitad de sus 1 400 empleados. Con raras excepciones, el Capítulo 11 del U.S. Bakruptcy Code no hace previsiones para otras partes distintas a los deudores, acreedores y accionistas; por ejemplo, cuando Enron y Pacific Gas & Electric de California se declararon en bancarrota en el 2001,

los clientes entablaron demandas por beneficios pero fueron ignoradas. Los empleados y los clientes de Midway están buscando una compensación por parte de Midway.

Una empresa que se declaró en bancarrota en fechas recientes fue McCrory Corporation, tienda de descuento con base en Nueva York, que cuenta con 175 establecimientos en el noreste de Estados Unidos, así como en Arizona, California, New México, Óregon, Texas y Washington. La tiendas de venta a minoristas de McCrory, fundadas en 1882, operan con los nombres Dollar Zone, G.C. Murphy, McCrory, J.J. Newberry y T.G. & Y.

Una de las empresa de venta a minoristas más importantes de Japón, Mycal Corporation, se declaró recientemente en bancarrota después de haber sumado 1.55 billones de yenes (13 mil millones de dólares) en deuda. Mycal opera cientos de supermercados y centros comerciales. De manera tradicional, los bancos japoneses han ayudado y salvado a empresas en problemas, pero esta tendencia está cambiando ya que los mismos bancos luchan para sobrevivir y aún más, para prosperar.

En la industria de los cruceros, Renaissance Cruises recurrió al Capítulo 11 de la bancarrota a finales del 2001, cuando Estados Unidos entraba en una recesión económica. Los analistas esperan una sacudida a través de la industria entre las líneas de cruceros. Éstas, como Carnival y Royal Caribbean, lanzan importantes descuentos para atraer a los pasajeros, mientras que las líneas de cruceros pequeñas, como Disney, Norwegian y P&O Princess, luchan por competir.

Bethlehem Steel Corporation, tercera empresa del acero más grande de Estados Unidos, se declaró en bancarrota a finales del 2001. Ubicada en Bethlehem, a 50 millas de Philadelphia, esta empresa fue en algún tiempo símbolo del poder industrial y militar estadounidense, pues produjo más de mil barcos durante la Segunda Guerra Mundial y vigas metálicas para el puente Golden Gate y el edificio Empire State.

Polaroid Corporation también se declaró en bancarrota recientemente y anunció a los posibles compradores que la empresa está en venta. Polaroid, ubicada en Cambridge, Massachussetts, ha batallado por revertir la situación de su decaído negocio de fotografías instantáneas, sin poder cumplir sus obligaciones de deuda.

Burlington Industries se declaró en bancarrota a finales del año fiscal 2001, después de registrar una pérdida de 91.1 millones de dólares. El director general de Burlington, George Henderson, mencionó que el motivo principal del fracaso de la empresa fue el volumen de ropa importada en Estados Unidos, que crece a una proporción cinco veces mayor que la tasa de consumo; informó además que cuatro de cada cinco prendas vendidas en Estados Unidos son ahora importadas. Burlington, situada en Greensboro, North Carolina, es una empresa que fabrica textiles con valor de 1 400 millones de dólares al año.

Chiquita Brands International, empresa productora de plátanos, se declaró en bancarrota a finales del 2001, debido en parte a una saturación de plátanos y a una caída en los precios. La batalla comercial de ocho años entre Estados Unidos y la Unión Europea por las cuotas de importación de plátano estadounidense terminó a finales del 2001, pero costó a Chiquita millones de dólares.

Según la Administrative Office of the U.S. Courts, 9 527 empresas se declararon en bancarrota recoriendo al Capítulo 11 durante el periodo de 12 meses que terminó el 30 de junio del 2001. Durante tal periodo, también recurrieron a los Capítulos 12 y 13 de la bancarrota 206 y 5 422 empresas, respectivamente. Las bancarrotas en el 2001 aumentaron casi 30% en relación con el 2000, según **bankruptcydata.com**, sitio Web con base en Boston que sigue la pista de dichas declaraciones.

El Family Farmer Bankruptcy Act de 1986 creó el *Capítulo 12 de la bancarrota.* Esta ley se hizo efectiva en 1987 y proporciona una ayuda especial a los granjeros familiares que tienen una deuda igual o menor a 1.5 millones de dólares.

El *Capítulo 13 de la bancarrota* es un plan similar de reorganización del Capítulo 11, pero está disponible sólo para empresas pequeñas cuyos propietarios son individuos con deudas no aseguradas menores a 100 mil dólares y deudas aseguradas menores a 350 mil dólares. El deudor del Capítulo 13 tiene permiso de operar la empresa mientras se desarrolla un plan que mantenga la operación exitosa de la empresa en el futuro.

Cinco indicadores determinan cuándo el recorte de gastos es una estrategia muy eficaz a seguir:[20]

- Cuando una empresa posee una capacidad distintiva definida, pero no ha logrado sus objetivos y metas en forma constante con el paso del tiempo.
- Cuando una empresa es uno de los competidores débiles en una industria en particular.
- Cuando una empresa está plagada de ineficiencias, escasa rentabilidad, baja moral de los empleados y presiones de los accionistas para mejorar el rendimiento.
- Cuando una empresa ha fracasado en aprovechar las oportunidades externas, reducir al mínimo las amenazas externas, explotar las fortalezas internas y superar las debilidades internas a través del tiempo; es decir, cuando los gerentes estratégicos de la empresa han fracasado (y quizá serán reemplazados por individuos más competentes).
- Cuando una empresa ha crecido tanto y tan rápido que se requiere una reorganización interna importante.

Enajenación

La venta de una división o parte de una empresa se conoce como *enajenación.* La enajenación se utiliza con frecuencia para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas. La enajenación puede formar parte de una estrategia de recorte de gastos generales para que una empresa se deshaga de empresas que no son rentables, que requieren demasiado capital o que no concuerdan con las demás actividades de la empresa. Un ejemplo de empresa que usa la enajenación como estrategia principal es Lucent Technologies, que en la actualidad intenta deshacerse de su división Octel, una empresa de manufactura de equipo y software utilizados para los sistemas de mensajes de voz. Un posible comprador sería Converse Technology, con base en Woodbury, Nueva York. Converse controla casi 60% de la industria de los mensajes de voz con un valor de dos mil millones de dólares. Octel tiene ventas aproximadas de 325 millones de dólares en el 2001.

El productor más importante de mantequilla de maní en Estados Unidos, Procter & Gamble, se deshizo en fechas recientes de sus operaciones de la mantequilla de maní Jif y del aceite de cocina Crisco, entregándolas a J.M. Smucker, el productor de mermeladas más importante de Estados Unidos. Smucker posee ahora 41% de participación en el mercado de las mermeladas, 38% en mantequilla de maní y 24% en aceites de cocina en Estados Unidos, convirtiéndose en líder en las tres categorías.

La enajenación se ha vuelto una estrategia muy popular, ya que las empresas intentan concentrarse en sus fortalezas principales, disminuyendo su nivel de diversificación; por ejemplo, la tabla 5-3 presenta algunas enajenaciones que se llevaron a cabo en el 2001.

Seis indicadores muestran cuándo la enajenación podría ser una estrategia eficaz a seguir:[21]

- Cuando una empresa ha seguido una estrategia de recorte de gastos y no ha logrado los mejoramientos necesarios.
- Cuando una división requiere mayores recursos para ser competitiva que los recursos que la empresa le puede proporcionar.
- Cuando una división es responsable del escaso rendimiento general de una empresa.
- Cuando una división no se adapta al resto de la empresa, lo que conduce a mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades totalmente distintos.
- Cuando se necesita con rapidez una gran cantidad de efectivo y no es posible obtenerlo de manera razonable de otras fuentes.
- Cuando la acción antimonopolio gubernamental amenaza a una empresa.

Liquidación

La venta en partes de todos los activos de una empresa por su valor tangible se denomina *liquidación.* La liquidación es un reconocimiento de derrota y, por lo tanto, es una estrategia difícil

TABLA 5-3 **Enajenaciones recientes**

EMPRESA MATRIZ	EMPRESA QUE SE ENAJENA	EMPRESA COMPRADORA
Dell Computer	División de servidores Web	FON Group
Citigroup	Citi Capital	GE Capital Fleet Services
Maytag	Blodgett	Middleby Corporation
Westcoast Energy	British Columbia Gas	BC Gas
Westcoast Energy	Union Energy	Epcor Utilities
Westcoast Energy	Westcoast Capital	Epcor Utilities
Credit Suisse	CSFBdirect	Bank of Montreal
Emerson Electric	Chromalox	JPMorgan Partners
General Motors	Hughes Electronics	EchoStar Communications
DuPont	División de fármacos	Bristol-Myers Squibb
Gaylord Entertainment	Word Entertainment	AOL Time Warner

de seguir emocionalmente; sin embargo, es mejor cesar las operaciones que continuar perdiendo grandes cantidades de dinero.

Miles de empresas pequeñas en Estados Unidos cierran año sin ser noticia. Es difícil iniciar y operar con éxito una empresa pequeña. En China y Rusia, miles de empresas del gobierno desaparecen al año conforme dichos países tratan de privatizar y consolidar sus industrias.

Dos empresas de monedas cibernéticas, Flooz.com.Inc., de Nueva York, y Benz Company Ltd., de Gran Bretaña, liquidaron en fechas recientes. Estas dos empresas ofrecían su propia moneda a sus clientes, quienes cambiaban el "dinero" como cupones en tiendas de venta a minoristas, como Barnes & Noble y J. Crew. Ambas empresas mencionaron que la recesión económica mundial y el fraude con tarjetas de crédito fueron las razones para la liquidación.

General Motors terminó la producción de su Chevrolet Camaro y Pontiac Firebird en el 2002, y cerró la fábrica canadiense donde se manufacturaron. Las ventas de Camaro y Firebird disminuyeron 25% en el 2001, después de una década de disminución en la participación del mercado debida sobre todo a la competencia de automóviles importados y vehículos deportivos de uso general.

Durante el periodo de 12 meses que finalizó el 30 de junio de 2001 ocurrieron 21 935 liquidaciones en Estados Unidos, según la Administrative Office of the U.S. Courts, cifra que aumentó en forma drástica en relación al mismo periodo del año anterior.

Tres indicadores establecen cuándo la liquidación podría ser una estrategia muy eficaz a seguir:[22]

- Cuando una empresa ha seguido tanto una estrategia de recorte de gastos como de enajenación y ninguna ha sido exitosa.
- Cuando la única alternativa de una empresa es la bancarrota; la liquidación representa un medio ordenado y planeado para obtener la mayor cantidad posible de efectivo de los activos de una empresa. Una empresa puede declararse legalmente en bancarrota primero y después liquidar diversas divisiones para obtener el capital necesario.
- Cuando los accionistas de una empresa tienen la oportunidad de reducir al mínimo sus pérdidas por medio de la venta de los activos de la empresa.



ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER

Los tres libros sobre análisis competitivo más leídos en la década de los ochenta fueron quizá *Competitive Strategy* (Free Press, 1980), *Competitive Advantage* (Free Press, 1985) y *Competitive*

Advantage of Nations (Free Press, 1989) de Michael Porter (**www.hbs.edu/bios/mporter**). Según este autor, las estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter denomina a estas bases *estrategias genéricas*. El *liderazgo en costos* destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio. La *diferenciación* es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio. El *enfoque* conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

Las estrategias de Porter implican diferentes acuerdos de organización, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las empresas grandes que tienen mayor acceso a los recursos compiten por lo general con base en el liderazgo en costos o en la diferenciación, mientras que las empresas pequeñas compiten a menudo con base en el enfoque.

Porter destaca la necesidad que tienen los estrategas de llevar a cabo análisis de costos y beneficios para evaluar la "participación de oportunidades" entre las unidades de negocios potenciales y existentes de una empresa. La participación de actividades y recursos aumenta la ventaja competitiva por medio de la reducción de costos o del incremento de la diferenciación. Además de estimular la participación, Porter destaca la necesidad que tienen las empresas de "transferir", de manera eficaz, habilidades y experiencia entre unidades de negocios independientes con la finalidad de obtener una ventaja competitiva. Diversas estrategias podrían generar ventajas en liderazgo en costos, diferenciación y enfoque dependiendo de factores como el tipo de industria, el tamaño de la empresa y la naturaleza de la competencia.

Estrategias de liderazgo en costos

La razón principal para utilizar estrategias de integración hacia delante, hacia atrás y horizontales es obtener beneficios de liderazgo en costos, aunque éste se debe seguir, por lo general, junto con la diferenciación. Diversos elementos del costo afectan la atracción relativa de las estrategias genéricas, incluyendo las economías de escala o las economías deficientes por escala obtenida, los efectos de la curva de aprendizaje y experiencia, el porcentaje de capacidad de utilización logrado y los vínculos con proveedores y distribuidores. Entre otros elementos del costo que se deben tomar en cuenta en la elección de alternativas de estrategias están el potencial de compartir costos y conocimiento dentro de la empresa, los costos de IyD relacionados con el desarrollo de nuevos productos o la modificación de los productos existentes, los costos de la mano de obra, las tasas fiscales, los costos de energía y los costos de embarque.

La lucha por llegar a ser el productor líder en costos en una industria puede ser eficaz cuando el mercado está compuesto por muchos compradores sensibles al precio, cuando existen pocas maneras de lograr la diferenciación de los productos o cuando hay muchos compradores con un poder de negociación significativo. La idea principal es mantener precios más bajos que los competidores y así ganar participación en el mercado y ventas, eliminando por completo del mercado a algunos competidores.

Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes de presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la contención de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos. Algunos riesgos por seguir el liderazgo en costos es que los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio. Varias empresas que son reconocidas por sus estrategias de liderazgo en costos bajos son Wal-Mart, BIC, McDonald's, Black and Decker, Lincoln Electric y Briggs and Stratton.

Estrategias de diferenciación

Diversas estrategias ofrecen diferentes grados de diferenciación. La diferenciación no garantiza la ventaja competitiva, sobre todo si los productos estandarizados satisfacen las necesidades de los

clientes o si es posible que los competidores imiten los productos con rapidez. Los productos duraderos protegidos por barreras que impiden a los competidores la imitación rápida son los mejores. La diferenciación exitosa implica mayor flexibilidad y compatibilidad de los productos, menores costos, mejor servicio, menor mantenimiento, mayor conveniencia o más características. El desarrollo de productos es ejemplo de una estrategia que ofrece las ventajas de la diferenciación.

Una estrategia de diferenciación se debe aplicar sólo después de un estudio cuidadoso de las necesidades y preferencias de los compradores, para determinar la viabilidad de la incorporación de una o más características de diferenciación en un producto único que presente los atributos deseados. Una estrategia de diferenciación exitosa permite a una empresa cobrar un precio más alto por su producto, así como obtener la lealtad del cliente porque los consumidores podrían sentir mucho apego por las características de diferenciación. Las características especiales que distinguen a los productos de una empresa podrían ser un mejor servicio, la disponibilidad de refacciones, el diseño de ingeniería, el funcionamiento del producto, la vida útil, los kilómetros por litro o la facilidad de uso.

Un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; de este modo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

Los requisitos de organización comunes para que una estrategia de diferenciación logre el éxito son una buena coordinación entre las funciones de IyD y mercadotecnia, así como beneficios importantes que atraigan a los científicos y a la gente creativa. Entre las empresas que siguen una estrategia de diferenciación están Dr. Pepper, Jenn-Air, The Limited, BMW, Grady-White, Ralph Lauren, Maytag y Cross.

Estrategias de enfoque

Una estrategia de enfoque exitosa depende de que un segmento de la industria aún no tenga un tamaño suficiente, posea un buen potencial de crecimiento y no sea vital para el éxito de otros competidores más grandes. Las estrategias como la penetración en el mercado y el desarrollo del mismo ofrecen importantes ventajas de enfoque. Las empresas grandes y medianas pueden usar de manera eficaz estrategias con base en el enfoque sólo en conjunto con estrategias de diferenciación y de liderazgo en costos. Todas las empresas, en principio, siguen una estrategia de diferenciación y, puesto que sólo una empresa se diferencia a sí misma con el costo más bajo, las empresas restantes de la industria deben encontrar otras formas de diferenciar sus productos.

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento del mercado. Entre las empresas que siguen una estrategia de enfoque están Clear Channel, con base en San Antonio, que es la cadena de radio más grande de Estados Unidos, propietaria de anuncios espectaculares y promotora de conciertos. Clear Channel ha utilizado una estrategia de enfoque durante una década, obteniendo 5 300 millones de dólares de ingresos anuales de sus operaciones en 63 países, incluyendo 1 200 estaciones de radio, 19 canales de televisión y 770 mil anuncios en exteriores. La siguiente empresa de radio más importante en Estados Unidos es Infinity Broadcasting Corp., que cuenta con sólo 183 estaciones de radio. Clear Channel es propietaria de ocho estaciones de radio en cada una de las siguientes ciudades: Los Ángeles, Houston, Denver y Washington, D.C.

Bally Total Fitness Holding Corporation, la empresa líder en Estados Unidos en clubes de salud, adquirió hace poco Crunch, una empresa importante de clubes de salud. Bally permitió que Crunch, con base en Nueva York, conserve su nombre y se expanda de 19 clubes a 40 antes del 2004. Bally opera alrededor de 400 clubes con cuatro millones de miembros. Bally adquirió en fechas recientes los Sports Clubs de Canadá, siguiendo evidentemente una estrategia de enfoque.

Otro ejemplo excelente de una estrategia de enfoque es el hecho de que Bayerische Motoren Werke AG (BMW) se centra de manera exclusiva en automóviles de lujo de excelente calidad. La estrategia de BMW desafía la sabiduría convencional de la industria automotriz al producir también para el mercado masivo.

Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general. Una empresa que utiliza una estrategia de enfoque debe concentrarse en un grupo específico de clientes, en ciertos mercados geográficos o en determinados segmentos de la línea de productos, dar un mejor servicio a un mercado pequeño, pero bien definido, que los competidores que sirven a mercados más extensos.

La cadena de valor

Según Porter, el negocio de una empresa se describe mejor como una *cadena de valor,* en la que los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades que se llevan a cabo para desarrollar y comercializar un producto o servicio generan valor. Todas las empresas de una industria específica tienen una cadena de valor similar, que incluye actividades como la obtención de materias primas, el diseño de productos, la construcción de instalaciones de manufactura, el establecimiento de acuerdos de cooperación y la provisión de servicio al cliente. Una empresa será rentable siempre y cuando los ingresos totales excedan los costos totales incurridos en la creación y la entrega del producto o servicio. Las empresas deben tratar de entender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también las cadenas de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores.



MEDIOS PARA LLEVAR A CABO LAS ESTRATEGIAS

Alianzas estratégicas y asociación

Una *alianza estratégica* es una estrategia popular que ocurre cuando dos o más empresas integran una asociación o consorcio temporal con el propósito de aprovechar alguna oportunidad. Con frecuencia, las dos o más empresas participantes forman una empresa independiente y comparten la propiedad del capital de la nueva empresa. Otros tipos de *acuerdos de cooperación* incluyen las sociedades de investigación y desarrollo, los acuerdos de distribución cruzada, los contratos de concesiones cruzadas, los acuerdos de manufactura cruzada y los consorcios de oferta conjunta.

Las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación se utilizan cada vez más porque permiten a las empresas mejorar las comunicaciones y el establecimiento de redes, globalizar las operaciones y reducir al mínimo los riesgos. Kathryn Rudie Harrigan, profesora de dirección estratégica de la Columbia University, resume la tendencia hacia el aumento de las empresas conjuntas de la siguiente manera:

> En el ambiente de negocios global de hoy día, que cuenta con escasos recursos, tasas rápidas del cambio tecnológico y requerimientos de capital elevados, la pregunta importante ya no es: "¿debemos establecer una alianza estratégica?" Ahora se trata de: "¿qué alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación son los más adecuados para nuestras necesidades y expectativas?", seguida por "¿de qué manera dirigimos estas empresas con mayor eficacia?"[23]

En un mercado global unido a través del Internet, las alianzas estratégicas y las asociaciones proporcionan una manera más eficaz de aumentar el crecimiento corporativo que las fusiones y adquisiciones.[24] Las asociaciones estratégicas adquieren muchas formas entre las que se encuentran el abastecimiento externo, la participación de información, la mercadotecnia, así como el desarrollo y la investigación elaboradas de manera conjunta. Muchas empresas, como Eli Lilly,

ofrecen clases de capacitación en asociaciones a sus gerentes y socios. En la actualidad se forman más de 10 mil empresas conjuntas al año, más que todas las fusiones y adquisiciones. Existen incontables ejemplos de alianzas estratégicas exitosas, como la alianza reciente de Kmart para la provisión de su cadena, con un valor de 4 500 millones de dólares, con el vendedor de abarrotes a mayoristas, Fleming, que integra la compra, el control de inventarios y la logística de Kmart con su propio sistema de tecnología avanzada.

Un motivo importante por el que las empresas utilizan las asociaciones como medios para lograr estrategias es la globalización. La alianza estratégica que realizaron con éxito Wal-Mart y Cifra de México es un ejemplo de la manera en que una empresa doméstica obtiene grandes beneficios al asociarse con una empresa extranjera para lograr una fuerte presencia en el nuevo país. La tecnología es también uno de los motivos principales para formar alianzas estratégicas, con el apoyo del Internet para vincular a los socios dispersos en grandes áreas. El Internet preparó el camino y legitimó la necesidad de alianzas para que funcionaran como el medio principal del crecimiento corporativo. IBM incrementó al doble sus alianzas estratégicas de software a más de 100 para finales del 2001.[25]

Existe una evidencia creciente de que las empresas deben usar las asociaciones como medios para lograr estrategias; sin embargo, es triste que la mayor parte de las empresas estadounidenses en muchas industrias, como servicios financieros, productos forestales, metales y venta a minoristas, operan todavía en una modalidad de fusión o adquisición para lograr su crecimiento. La formación de asociaciones no es un tema que se enseñe aún en la mayoría de las escuelas de negocios, y es considerada a menudo dentro de las empresas como un asunto financiero más que un asunto estratégico; sin embargo, la formación de asociaciones se ha convertido en una capacidad fundamental, un asunto estratégico de tal importancia que la participación de la gerencia de alto nivel, al inicio y a través de la vida de una alianza, es vital.[26]

Dell Computer, ubicada en Austin, Texas, y su feroz rival EMC Corporation, con base en Hopkinton, Massachussetts, anunciaron una alianza de ventas y desarrollo a finales del 2001, en la que Dell revenderá y cooperará en el desarrollo de los sistemas de almacenamiento Clarion de EMC. Es interesante observar que sólo un año antes el presidente de Dell, Michael Dell, hizo la broma de que las iniciales de EMC significaban “Corporación de Margen Excesivo”, e insistió en que Dell reduciría esos márgenes con productos de menor costo.[27]

Cingular Wireless y VoiceStream Wireless formaron en fechas recientes una alianza estratégica a partes iguales, para compartir su infraestructura de teléfonos celulares en la mayoría de los mercados estadounidenses. Estas dos empresas ahorran “cientos de millones de dólares” en gastos de capital y operativos al cooperar de este modo. Otro beneficio de esta empresa y de otras parecidas es que dichos acuerdos no requieren la aprobación de la Federal Communications Commision, en contraste con una fusión o adquisición, que sí requerirían aprobación.

A principios del 2000, General Motors integró muchas alianzas y empresas conjuntas a través de Asia para mejorar sus operaciones. La participación de GM en el mercado asiático es ahora del 16%, ocupando el segundo lugar después de Toyota. GM atribuye este éxito en Asia a sus nuevas asociaciones y acuerdos de cooperación. GM tiene una alianza con el fabricante de automóviles coreanos en bancarrota, Daewoo Motor, así como con Suzuki Motor, Isuzu Motor, Fuji Heavy Industries de Japón y con muchas empresas rivales y proveedoras. GM reconoce que las alianzas con las empresas extranjeras son más difíciles de dirigir, pero insiste en que muchas de las asociaciones asiáticas benefician a la empresa en forma significativa y “evitan gran parte del dolor, la tensión y el riesgo de una fusión”.[28]

IBM y la empresa alemana Lion Bioscience AG establecieron en el 2001 una alianza en la que las empresas desarrollarán y comercializarán sus tecnologías de cómputo y software para recopilación de datos como un paquete para laboratorios farmacéuticos importantes y para otros laboratorios de investigación que tratan de integrar los datos de investigación que se generan en la investigación de genética humana. Las empresas opinan que su alianza acortará el tiempo de investigación y desarrollo de nuevos medicamentos. El mercado de equipo para estudio del genoma debe aumentar al doble a una cifra de 43 mil millones de dólares del 2001 al 2003. IBM integró una división nueva de ciencias de la vida en agosto del 2000.

Burger King Corp., y AOL Time Warner establecieron recientemente una alianza estratégica que permite a los 12 millones de clientes diarios de la segunda cadena de hamburguesas más

importante obtener el software de AOL en dichos restaurantes. Ésta es una de las primeras alianzas estratégicas de su tipo en la industria de la comida rápida, que, hasta la fecha, no se había centrado en la revolución del Internet. A cambio, AOL comercializa a Burguer King en línea.

Sprint y AOL formaron una nueva alianza estratégica a finales del 2001, en la que AOL promoverá el servicio telefónico de larga distancia de Sprint, mientras que los miembros de AOL recibirán diversos planes de larga distancia de Sprint. Esta empresa ocupa el tercer lugar entre las empresas de larga distancia, pero enfrenta una competencia creciente de empresas telefónicas regionales.

Aunque las empresas conjuntas y las asociaciones tienen preferencia sobre las fusiones como medios para lograr estrategias, es cierto que no todas son exitosas. La buena noticia es que las alianzas estratégicas y las asociaciones son menos riesgosas para las empresas que las fusiones, pero la mala noticia es que muchas alianzas fracasan. Forbes informó hace poco que alrededor del 30% de todas las alianzas estratégicas y asociaciones son fracasos rotundos, mientras que otro 17% tiene un éxito limitado y después se desintegra debido a problemas.[29] Existen ejemplos innumerables de alianzas estratégicas que fracasan. Algunos problemas comunes que ocasionan el fracaso de las empresas conjuntas son los siguientes:

1. Los gerentes que deben colaborar diariamente en la operación de la empresa no participan en la formación ni en el desarrollo de la misma.
2. La alianza estratégica podría beneficiar a las empresas asociadas, pero no a los clientes cuando se quejan del servicio deficiente o critican a las empresas en otras formas.
3. La alianza estratégica podría no estar apoyada de manera equitativa por ambos socios. Los problemas surgen si el apoyo es desigual.
4. La alianza estratégica podría comenzar a competir más con uno de los socios que con el otro.[30]

El fabricante sueco de equipo de telecomunicaciones Telefon L.M. Ericsson cuenta en la actualidad con nueve empresas conjuntas en China y es uno de los proveedores más importantes de equipo de redes de telecomunicaciones y de teléfonos celulares en ese país. Ericsson realiza planes para incrementar su inversión en China de 2 400 millones de dólares en el 2001 a 5 100 millones de dólares para el 2005.

Seis indicadores determinan cuándo una alianza estratégica podría ser una estrategia muy eficaz a seguir:[31]

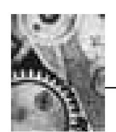
- Cuando una empresa de propiedad privada establece una alianza estratégica con una empresa de propiedad pública; existen algunas ventajas de la propiedad privada, como la propiedad exclusiva; existen algunas ventajas de la propiedad pública, como el acceso a emisiones de acciones como una fuente de capital. En ocasiones, las ventajas exclusivas de la propiedad pública y privada se combinan de manera sinérgica en una alianza estratégica.
- Cuando una empresa doméstica establece una alianza estratégica con una empresa extranjera; la alianza estratégica ofrece a una empresa doméstica la oportunidad de obtener gerentes locales en un país extranjero, reduciendo así los riegos como la expropiación y el acoso de los funcionarios del país huésped.
- Cuando las capacidades distintivas de dos o más empresas se complementan entre sí de modo especial.
- Cuando determinado proyecto es potencialmente rentable, pero requiere recursos excesivos y afrontar muchos riesgos; el gasoducto de Alaska es un ejemplo.
- Cuando dos o más pequeñas empresas tienen problemas para competir con una empresa grande.
- Cuando existe la necesidad de introducir una nueva tecnología con rapidez.

Empresas conjuntas en Rusia

Una estrategia de alianza estratégica ofrece una forma posible de ingresar en el mercado ruso. Las alianzas estratégicas crean un mecanismo que genera una estabilidad financiera dando solidez a la moneda, lo que es importante debido a los problemas de valuación del rublo. La ley de empresas conjuntas de Rusia ha sido revisada para permitir a los extranjeros ser propietarios del 99% de la empresa y prestar un servicio como directores generales.

Los siguientes indicadores orientan cuándo es adecuado considerar el establecimiento de una alianza estratégica en Rusia. En primer lugar, evite las regiones con conflictos étnicos y violencia; además, asegúrese de que el socio potencial cuente con una escritura de constitución apropiada que haya sido corregida de tal manera que le permita la participación en una alianza estratégica. Esté consciente de que los empresarios en aquel país tienen poco conocimiento de mercadotecnia, leyes y contratos, leyes corporativas, máquinas de fax, correo de voz y otras prácticas de negocios que los occidentales dan por hecho.

Los contratos de negocios con las empresas rusas deben abordar asuntos relacionados con el medio ambiente natural porque los occidentales son acusados con frecuencia de ser responsables de los problemas de contaminación del aire y agua, así como de la destrucción del hábitat. Busque un medio seguro de convertir rublos a dólares antes de aceptar una alianza estratégica propuesta, porque no se puede contar con los bancos rusos ni con las autoridades para facilitar a las empresas extranjeras la obtención de utilidades de un negocio en dólares. Reconozca que la escasez crónica de materias primas dificulta los negocios en Rusia, así que asegúrese de contar siempre con una provisión adecuada de materias primas de buena calidad y con precios competitivos. Por último, revise que el contrato de negocios limite las circunstancias en las que la expropiación sería legal; especifique una suma considerable en dólares si la expropiación ocurre de manera inesperada y obtenga un seguro de expropiación antes de firmar el contrato.



FUSIONES Y ADQUISICIONES

La adquisición y la fusión son dos formas usadas comúnmente para seguir estrategias. Una *adquisición* ocurre cuando una empresa grande compra (adquiere) una empresa más pequeña o viceversa. Una *fusión* se presenta cuando dos empresas del mismo tamaño se unen para formar otra empresa. Cuando una adquisición o fusión no es deseada por ambas partes, se denomina *toma de control* o *toma de control hostil;* por ejemplo, cuando Clorox adquirió en fechas recientes First Brands, dejó claro desde el principio que la unión era una toma de control, no una fusión de iguales. Clorox excluyó a los ejecutivos de First Brands del llamado a la conferencia para anunciar el acuerdo y poco después despidió a 255 empleados de las oficinas generales de First Brand. Debido quizá al ambiente hostil de la toma de control, Clorox ha tenido problemas con los productos de First Brand desde la fusión, en especial con la línea de bolsas Glad. Northrup Grumman Corp. lanzó también un intento de toma de control hostil de TRW Inc., en el 2002. Existen fuerzas incontables y poderosas que impulsan a los que una vez fueron rivales feroces a fusionarse en todo el mundo. Algunas de estas fuerzas son: eliminación de regulaciones, cambio tecnológico, exceso de capacidad, incapacidad para aumentar las utilidades a través del incremento de precios, mercado de valores y necesidad de obtener economías de escala.

Además, existen ofertas disponibles conforme las empresas luchan y los precios de las acciones bajan; por ejemplo, Palm, el fabricante líder de computadoras de mano, adquirió recientemente la empresa fabricante de software Be por 11 millones de dólares en acciones a finales del 2001, mientras que, tres años antes, Apple Computer intentó adquirir la misma empresa por 300 millones de dólares. En esta recesión económica con escaso efectivo, las grandes empresas que sí cuentan con éste rondan en busca de compras oportunistas como la adquisición de Prodigy por SBC Communications y la compra de diez empresas pequeñas por Cisco Systems en el 2002.

No todas las fusiones son eficaces y exitosas. Pricewaterhouse Coopers LLP hizo en fechas recientes una investigación sobre las fusiones y encontró que las acciones del comprador promedio eran 3.7% menores que las de su industria un año después. *Business Week* y *The Wall Street Journal* estudiaron las fusiones y concluyeron que alrededor de la mitad producían rendimientos negativos a los accionistas. Warren Buffett dijo una vez en un discurso que "un precio de compra demasiado alto por las acciones de una empresa excelente, puede deshacer los efectos de una década posterior de desarrollos de negocios favorables". Así que una fusión entre dos empresas tiene la posibilidad de rendir grandes beneficios, pero el precio y las razones deben ser los correctos.

Dentro de los tres días hábiles siguientes a la adquisición de Compaq propuesta por Hewlett-Packard, el precio de las acciones de ambas empresas disminuyó casi 20%. La declinación de las acciones redujo en más de seis mil millones de dólares el valor total de las acciones, ya que los analistas y los consumidores se mostraban escépticos sobre el éxito futuro de la empresa fusionada. La investigación reciente indica que 73% de todas las fusiones entre empresas domésticas y extranjeras no prosperan o fracasan en proporcionar valor. Las empresas adquiridas entre 1998 y 2001 en acuerdos de 15 mil millones de dólares o más, las acciones de las adquisiciones han tenido un rendimiento 14% menor al índice de acciones de S&P.[32] Un motivo por el que las empresas aún se fusionan, incluso cuando existen probabilidades en contra del éxito, es el hecho de que los inversionistas y accionistas recompensan en forma significativa la participación en el mercado y la expansión geográfica, aunque también castigan sin piedad a las empresas con ventas bajas. Las expectativas de crecimiento en el futuro representan más del 60% del valor en el mercado de una empresa promedio hoy día, por arriba del 40% de hace una década.[33]

Entre las fusiones, adquisiciones y tomas de control de los años recientes, han predominado las combinaciones de empresas de la misma industria. Una consolidación del mercado general ocurre en muchas industrias, sobre todo en la banca, los seguros, la defensa y el cuidado de la salud, pero también en los productos farmacéuticos, los alimentos, las líneas aéreas, la contabilidad, la publicidad, las computadoras, las ventas al detalle, los servicios financieros y la biotecnología; por ejemplo, United Airlines y US Airways aún están interesadas en fusionarse, pero el Departamento de Justicia tiene la inquietud de que la fusión podría no ser buena para la competencia. Delta y Continental planean también una fusión sólo en el caso de que se apruebe la fusión entre United y US Air. En el ámbito mundial, la línea aérea más importante de Japón, Japan Airlines, adquirió en fechas recientes la línea aérea número tres del país, Japan Air System. La nueva empresa controla casi la mitad del mercado doméstico de Japón, seguida por All Nippon Airways, y además es la línea aérea que ocupa el tercer lugar a nivel mundial por detrás de United Airlines y American Airlines.

Procter & Gamble (P&G) adquirió hace poco Clairol de Bristol-Myers Squibb. La adquisición proporcionó a P&G marcas como Herbal Essences, Aussie y Clairol para comercializarlas junto con sus demás productos para el cuidado del cabello, como Pantene, Head & Shoulders, Pert, Physique y Vidal Sassoon. La adquisición señala el ingreso inicial de P&G en el negocio de los tintes para el cabello con un valor de 1 500 millones de dólares, un área que crece con mayor rapidez que el mercado de los champúes.

La tabla 5-4 muestra algunas fusiones y adquisiciones que se realizaron en el 2001. Existen muchos motivos para llevar a cabo una fusión o adquisición, entre los que están:

- Mejorar la utilización de la capacidad.
- Utilizar mejor la fuerza de ventas.
- Reducir el personal de la gerencia.
- Obtener economías de escala.
- Disminuir las tendencias de temporada en las ventas.
- Lograr el acceso a nuevos proveedores, distribuidores, clientes, productos y acreedores.
- Obtener nueva tecnología.
- Reducir las obligaciones fiscales.

TABLA 5–4 **Algunos ejemplos de fusiones recientes**

EMPRESA COMPRADORA	EMPRESA ADQUIRIDA
Hewlett-Packard	Compaq Computer
SouthTrust Corp.	Bank of Tidewater
eBay	HomesDirect
PepsiCo	Quaker Oats
Sara Lee	Earthgrains Company
Amerada Hess	Triton Energy
Westvaco Corporation	Mead Corporation
Devon	Anderson Exploration
Santa Fe International	Global Marine
Dominion Resources	Louis Dreyfus Natural
AMR	TWA
TLC Laser Eye Centers	Laser Vision Centers
Tyco International Ltd.	Paragon Trade Brands, Inc.
Tellabs	Ocular Networks
Philips Petroleum	Conoco
Royal Caribbean Cruises	Princess Cruises
Barrick Gold Corp.	Homestake Mining Co.
Newport Mining Corp.	Normandy Mining Ltd.
BB&T Corp.	Mid-America Bancorp
BB&T Corp.	Area Bancshares
Northrop Grumman	Newport News Shipbuildung
Medtronic Inc.	VidaMed Inc.
Millennium Pharmaceuticals	Cor Therapeutics Inc.

El volumen de fusiones realizadas al año a nivel mundial crece en forma drástica y supera la cifra de 1 billón de dólares anualmente. En Estados Unidos se llevan a cabo más de 10 mil fusiones al año, que suman un total superior a los 700 mil millones de dólares.

La proliferación de fusiones recibe el impulso de empresas orientadas hacia la participación del mercado, la eficiencia, el poder del establecimiento de precios, así como por la globalización, la necesidad de mayores economías de escala, la eliminación de regulaciones y de leyes antimonopolio, el Internet y el comercio electrónico.

Una *readquisición por efecto* de apalancamiento (LBO leverage buyout) ocurre cuando los accionistas de una corporación son adquiridos (de aquí el término *readquisición*) por la gerencia de la empresa y otros inversionistas privados, usando fondos solicitados en préstamo (de aquí el término apalancamiento).[34] Además de tratar de evitar una toma de control hostil, entre otras razones, para iniciar una LBO están las decisiones de la gerencia de alto nivel sobre divisiones específicas que no encajan en una estrategia corporativa general, que deben venderse para obtener efectivo o la recepción de un precio de oferta atractivo. Una LBO vuelve privada a una corporación.



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS Y GUBERNAMENTALES

Muchas empresas no lucrativas y gubernamentales como las Girl Scouts y los Boy Scouts, la Cruz Roja, cámaras de comercio, instituciones educativas, instituciones médicas, empresas de servicio público, bibliotecas, oficinas gubernamentales e iglesias utilizan con eficacia el proceso de dirección estratégica. De manera sorprendente, el sector no lucrativo es, con mucho, el que contrata

más empleados en Estados Unidos. Muchas empresas no lucrativas y gubernamentales superan a empresas privadas y corporaciones en innovación, motivación, productividad y dirección estratégica. Para obtener ejemplos de empresas no lucrativas que practican la dirección estratégica haga clic en Strategic Planning Links del sitio Web **www.strategyclub.com**.

En comparación con las empresas lucrativas, las no lucrativas y gubernamentales funcionan a menudo como un monopolio, elaboran un producto o servicio cuyo rendimiento tiene pocas posibilidades de medición y dependen totalmente del financiamiento externo. La dirección estratégica ofrece de manera especial a estas organizaciones un medio excelente para desarrollar y justificar las solicitudes del apoyo financiero que necesitan.

Instituciones educativas

Las instituciones educativas utilizan las técnicas y conceptos de la dirección estratégica con mayor frecuencia. Richard Cyert, presidente de Carnegic-Mellon University, comenta: "Considero que realizamos un trabajo de dirección estratégica mucho mejor que cualquier empresa que conozco." Los desplazamientos de la población de Estados Unidos desde el noreste hasta el medio oeste, y del sureste al oeste, constituyen sólo uno de los factores que perjudican a las instituciones educativas que no han tomado en cuenta las matrículas cambiantes. Las escuelas Ivy League del noreste de Estados Unidos reclutan más alumnos en el sureste y oeste. Esta tendencia representa un cambio significativo en el ambiente competitivo para atraer a los mejores graduados de preparatoria cada año.

La primera escuela de derecho totalmente por Internet, Concord University School of Law, se jacta de contar con casi 200 estudiantes que tienen acceso a clases en cualquier momento y a conversar en momentos específicos con los profesores. Los grados universitarios en línea se vuelven comunes y representan una amenaza para los colegios y las universidades tradicionales. "Usted puede dormir a los niños e ir a la escuela de derecho", afirma Andrew Rosen, director operativo de Kaplan Education Centers, subsidiaria de la Washington Post Company que es propietaria de Concord, la cual no está acreditada por la American Bar Association, que prohíbe el estudio por correspondencia y requiere más de mil horas de clases.

Para obtener una lista de los planes estratégicos de colegios, haga clic en los vínculos de planeación estratégica del sitio Web **www.strategyclub.com** y desplácese a través de los sitios académicos.

Instituciones médicas

La industria estadounidense de los hospitales, con un valor de 200 mil millones de dólares, experimenta reducción de sus márgenes, exceso de capacidad, sobrecarga de burocracia, estrategias de diversificación planeadas y ejecutadas en forma deficiente, costos de atención médica elevados, apoyo federal reducido y rotación frecuente de administradores. La seriedad de este problema se acentúa por la disminución del 20% anual en la hospitalización de pacientes a nivel nacional. La declinación de las tasas de ocupación, la eliminación de las regulaciones y el crecimiento acelerado de las instituciones de mantenimiento de la salud, los servicios de proveedores preferidos, los centros de urgencias médicas, los centros de cirugía ambulatoria, los centros de diagnóstico, las clínicas especializadas y las prácticas grupales son otras de las principales amenazas que enfrentan los hospitales hoy día. Muchas instituciones médicas, privadas y gubernamentales tienen problemas financieros como resultado de utilizar por tradición estrategias reactivas más que proactivas al competir en su industria.

Los hospitales, cuyo propósito original era el de ser bodegas para personas que morían de tuberculosis, viruela, cáncer, pulmonía y enfermedades infecciosas, diseñan nuevas estrategias actuales conforme los avances en el diagnóstico y tratamiento de las enfermedades crónicas eliminan esa misión inicial. Los hospitales comienzan a llevar servicios al paciente tanto como traer al paciente al hospital. El cuidado de la salud se centra cada vez más en el hogar y en la comunidad, no en las instalaciones hospitalarias. El cuidado del paciente crónico requerirá instalaciones para el tratamiento diario, vigilancia electrónica en casa, servicios ambulatorios accesibles, redes de servicio descentralizadas y pruebas de laboratorio. Una estrategia hospitalaria exitosa para el futuro



PERSPECTIVA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

Universidades electrónicas, cursos electrónicos y aprendizaje electrónico

Aunque las empresas electrónicas en Estados Unidos están en retirada y fracasan, las instituciones educativas que utilizan el Internet crecen con rapidez; por ejemplo, la matrícula de la University of Maryland en los cursos por Internet aumentó 50% en el 2001, es decir, a 63 mil alumnos; la institución ahora ofrece más de 70 grados y certificados totalmente en línea (**www.umuc.edu**). La universidad en línea más lucrativa, la University of Phoenix Online, disfrutó de un incremento del 76% en ingresos en el 2001 (**http://on.uophx.edu**). Incluso la U.S. Army posee un programa de aprendizaje electrónico que crece con rapidez y cuenta con más de 10 mil soldados que toman cursos y obtienen grados en línea de 24 colegios participantes. El eArmyU Program ofrece de manera gratuita una computadora portátil, una impresora y el 100% de la colegiatura de sus estudiantes, y espera que la matrícula llegue a 80 mil estudiantes para el 2005 (**www.eArmyu.com**). De hecho, más de 4 mil colegios y universidades importantes en Estados Unidos ofrecen cursos a través de Internet o utilizan la red para mejorar las clases en el campus.

Más de 2 millones de estudiantes toman cursos hoy día en instituciones de nivel superior en Estados Unidos y se espera que esta cifra aumente a más de cinco millones para el 2006. Puesto que alrededor del 50% de los estudiantes de educación superior son mayores de 25 años y trabajan, la estrategia del aprendizaje electrónico ofrece la flexibilidad que estos estudiantes necesitan para progresar en sus carreras a través de la educación. En Fuqua School of Business, de Duke, el trabajo que un estudiante de la maestría en administración lleva a cabo a través del Internet corresponde al 65% y el trabajo que realiza en clase representa sólo 35% (**www.fuqua.duke.edu**). Los ingresos obtenidos de esta estrategia de aprendizaje electrónico permiten a Fuqua aumentar al doble su personal académico. La escuela de leyes en línea más grande de Estados Unidos, Concord Law School, posee 800 estudiantes y los graduados pueden presentar el examen de la barra de California, aunque Concord no está acreditada por la American Bar Association (**www.concordlawschool.com**).

Se espera que el gasto corporativo en aprendizaje electrónico se cuadriplique para el 2005, a una cifra de 18 mil millones de dólares; por ejemplo, en IBM, más de 200 mil empleados reciben educación o capacitación en línea al año y 75% del curso Basic Blue para los nuevos gerentes de esta empresa se realiza en línea. El nuevo abordaje Web al curso Basic Blue redujo los gastos de viaje de IBM en 350 millones de dólares sólo en el 2001.

Quizá uno de lo mayores beneficios de la estrategia de aprendizaje electrónico es que permite que más adultos estudian a lo largo de sus vidas laborales. En la actualidad, un mayor número de adultos consideran la educación como una experiencia de aprendizaje que dura toda la vida, y esto es bueno.

Fuente: Adaptado de William Symonds, "Giving It the Old Online Try", *Business Week* (3 de diciembre del 2001): 76–80.

requerirá una colaboración renovada y estrecha con los médicos, quienes son indispensables para el bienestar de los hospitales, así como una redistribución de los recursos que se desplace de la atención de padecimientos agudos al cuidado del paciente crónico en el hogar y la comunidad.

Entre las estrategias actuales que siguen muchos hospitales están la creación de servicios de salud a domicilio, el establecimiento de asilos y la formación de centros de rehabilitación. Las estrategias de integración hacia atrás que algunos hospitales siguen son la adquisición de servicios de ambulancia, los servicios de eliminación de desechos y los servicios diagnósticos. Millones de personas investigan al año padecimientos médicos en línea, lo que ocasiona un cambio drástico en el equilibrio de poder entre el médico, el paciente y los hospitales.[35] El número de personas que utiliza Internet para obtener información médica aumenta en forma significativa. Un paciente motivado que usa el Internet obtiene conocimientos sobre un tema en particular que superan con mucho el conocimiento de su médico, ya que ninguna persona tiene la posibilidad de mantenerse al día con los resultados y las implicaciones de miles de millones de dólares en investigación médica que se publican cada semana. Los pacientes entran con frecuencia al consultorio médico con una carpeta que contiene los últimos artículos que detallan las opciones de investigación y tratamiento para sus enfermedades. En sitios Web como America's Doctor (**www.americasdoctor.com**), los consumidores consultan a un médico en un salón de conversación en línea 24 horas al día.

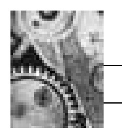
Muchos sitios Web excelentes relacionados con la salud de los consumidores proliferan impulsados por inversiones de empresas como Microsoft, AOL, Reader's Digest y CBS. Las empresas farmacéuticas como Glaxo Wellcome están participando, al igual que los hospitales. El panorama estratégico general del cuidado de la salud cambia debido al Internet. Intel comenzó a ofrecer recientemente un servicio médico seguro en el que los médicos y los pacientes se relacionan por medio del Internet para compartir resultados de exámenes médicos y prescribir medicamentos. Las diez estrategias hospitalarias más exitosas proveen en la actualidad centros de cirugía ambulatoria independientes, centros de diagnóstico ambulatorio, centros de rehabilitación física, servicios de salud en el hogar, centros de rehabilitación cardiaca, servicios de proveedores preferidos, servicios de medicina industrial, servicios médicos para mujeres, unidades de cuidados especiales y servicios psiquiátricos.[36]

Oficinas y departamentos gubernamentales

Los oficinas y los departamentos federales, estatales, de condados y municipales, como los departamentos de policía, las cámaras de comercio, las asociaciones forestales y los departamentos de salud, tienen la responsabilidad de formular, implantar y evaluar las estrategias que utilizan los dólares de los contribuyentes fiscales estadounidenses de la manera más eficaz en costos para proporcionar servicios y programas. Los conceptos de dirección estratégica se usan cada vez más para permitir a las empresas gubernamentales ser más eficaces y eficientes. Para obtener una lista de los planes estratégicos de oficinas gubernamentales, haga clic en strategic-plannning links del sitio Web **www.strategyclub.com** y desplácese a través de los sitios del gobierno.

Los estrategas de empresas gubernamentales operan con menos autonomía estratégica que sus colegas de empresas privadas. Las empresas públicas no pueden diversificarse en negocios no relacionados ni fusionarse con otras empresas. Los estrategas gubernamentales disfrutan de escasa libertad para modificar las misiones de la empresa o establecer de nuevo los objetivos. Los legisladores y los políticos tienen a menudo un control directo o indirecto sobre las decisiones importantes y los recursos. Los asuntos estratégicos se analizan y debaten en los medios de comunicación y las legislaturas. Los problemas se politizan, lo que genera menos alternativas estratégicas. Ahora existe una mayor capacidad de predicción en la dirección de las empresas del sector público.

Las oficinas y los departamentos gubernamentales descubren que sus empleados se emocionan con la oportunidad de participar en el proceso de dirección estratégica y, por tanto, de producir un efecto en la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la empresa. Además, las oficinas gubernamentales utilizan la dirección estratégica para elaborar y justificar las solicitudes formales de fondos adicionales.



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN PEQUEÑAS EMPRESAS

La dirección estratégica es vital para el éxito de las grandes empresas, pero, ¿qué hay con las pequeñas empresas? El proceso de dirección estratégica es igual de vital para las pequeñas empresas. Desde su inicio, todas las empresas poseen una estrategia, aún si ésta sólo se desarrolla de las operaciones diarias. El proceso de dirección estratégica, aún si se realiza de manera informal o es llevado a cabo por un solo empresario o propietario, mejora en forma importante el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas. Los datos recientes muestran con claridad que en Estados Unidos un número cada vez mayor de hombres y mujeres abren sus propias empresas. Esto significa que más individuos se convierten en estrategas. Los despidos corporativos generalizados han contribuido a una explosión de pequeñas empresas y nuevas ideas.

VISITE LA RED

Proporciona el plan estratégico del Department of Veteran's Affaire. www.va.gov/StrategicPlan98/html/StratPlan98_1.html

Muchos artículos de revistas tratan sobre la aplicación de los conceptos de dirección estratégica en pequeñas empresas.[37] Una conclusión importante de estos artículos es que la falta de conocimiento en dirección estratégica es un obstáculo serio para muchos propietarios de pequeñas empresas. Otros problemas que se presentan con frecuencia en la aplicación de los conceptos



PERSPECTIVA GLOBAL

La atracción por México comienza a decaer

Conforme la demanda disminuye y las economías globales se tambalean, la atracción por ubicar o incluso mantener operaciones de negocios en México se ha desvanecido. Muchas empresas como General Electric, SCI Systems, Goodyear, Michelin y Flextronics desplazan sus operaciones desde la frontera entre México y Estados Unidos hasta China y Malasia. ¿Qué ofrecen China y Malasia a las empresas por encima de México? La respuesta se traduce en sueldos tan bajos como 60 centavos de dólar por hora, incentivos fiscales, aranceles centralizados y proximidad a los mercados que crecen en vez de contraerse.

México ha padecido durante mucho tiempo por escuelas deficientes, aumento de la corrupción e infraestructura obsoleta, pero su cercanía con Estados Unidos, sus sueldos bajos y la aprobación del TLC eran atractivos para las empresas. El presidente mexicano Vicente Fox ha prometido mejorar la educación aumentando el gasto del Producto Interno Bruto (PIB) del 5 al 8%, pero muchas empresas consideran que esto es muy poco, demasiado tarde. La penetración de teléfonos en México se encuentra entre las más bajas en América latina y el sistema judicial en México tiende hacia la corrupción. Los mexicanos tienen como promedio menos de siete años de educación, en comparación con los diez años de los coreanos y los polacos. Malasia y Singapur no cobran impuestos corporativos en el ensamblaje de productos electrónicos, mientras que las tasas fiscales de China e Irlanda son alrededor del 10%. En contraste, la tasa fiscal de México es del 34%. El nivel de gastos en investigación y desarrollo como un porcentaje del PIB en México es del 0.25%, en comparación con 0.75, 0.85 y 2.6% en China, la India y Estados Unidos, respectivamente.

México, de hecho, está en una encrucijada y, para competir con mayor eficacia con otros países que ofrecen sueldos bajos como China, Singapur, Malasia y Brasil, debe mejorar su sistema de educación e infraestructura, así como luchar contra el tráfico de drogas para atraer a las empresas en el siglo XXI. Los sueldos bajos y los empleados que trabajan arduamente ya no son atractivos suficientes.

Fuente: Adaptado de Geri Smith, "Is the Magic Starting to Fade?" *Business Week* (6 de agosto del 2001): 42–43.

VISITE LA RED

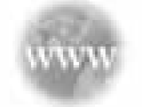
El sitio proporciona 60 ejemplos de planes de negocios para las pequeñas empresas.
http://www.bplans.com/sp/index.cfm?a=bc

de dirección estratégica en pequeñas empresas son la falta de capital suficiente para aprovechar las oportunidades externas y un marco cognitivo de referencia diario. La investigación indica también que la dirección estratégica en pequeñas empresas es más informal que en las grandes empresas, pero las pequeñas empresas que participan en la dirección estratégica superan a las que no lo hacen. El software de planeación estratégica *CheckMATE* que se encuentra en **www.checkmateplan.com** ofrece una versión especial para las pequeñas empresas.

CONCLUSIÓN

El atractivo principal de cualquier estrategia de la gerencia es la expectativa de que mejorará el rendimiento de la empresa. Esto es especialmente cierto en el caso de la dirección estratégica. A través de la participación en actividades de dirección estratégica, los gerentes y empleados adquieren una mejor comprensión de las prioridades y las operaciones de una empresa. La dirección estratégica permite a las empresas ser eficientes; pero algo más importante, les permite ser eficaces. Aunque la dirección estratégica no garantiza el éxito de la empresa, el proceso fomenta la toma de decisiones activa más que reactiva. La dirección estratégica representa un cambio radical en la filosofía de algunas empresa, de tal manera que los estrategas deben ser entrenados para adelantarse y responder en forma constructiva a las preguntas y los problemas conforme surjan. Las 16 estrategias analizadas en este capítulo representan un nuevo inicio para muchas empresas, sobre todo si los gerentes y empleados de la empresa entienden y apoyan el plan de acción.

Le invitamos a que visite el sitio Web de este libro ubicado en **www.pearsonedlatino.com/ david** para que realice los ejercicios correspondientes a este capítulo.



TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Abastecimiento externo (p. 163)
Acuerdos de cooperación (p. 177)
Adquisición (p. 180)
Alianza estratégica (p. 177)
Bancarrota (p. 171)
Desarrollo de mercados (p. 165)
Desarrollo de productos (p. 166)
Diferenciación (p. 175)
Diversificación concéntrica (p. 169)
Diversificación de conglomerados (p. 170)
Diversificación horizontal (p. 169)
Enajenación (p. 173)
Enfoque (p. 175)
Estrategia combinada (p. 160)
Estrategias de diversificación (p. 167)
Estrategias de penetración (p. 165)
Estrategias genéricas (p. 175)
Estrategias intensivas (p. 175)
Franquicia (p. 162)
Fusión (p. 180)
Integración hacia atrás (p. 163)
Integración hacia delante (p. 161)
Integración horizontal (p. 164)
Integración vertical (p. 160)
Liderazgo en costos (p. 175)
Liquidación (p. 173)
Objetivos a largo plazo (p. 158)
Penetración en el mercado (p. 175)
Readquisición por efecto de apalancamiento (p. 182)
Recorte de gastos (p. 170)
Toma de control (p. 180)
Toma de control hostil (p. 180)

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿De qué manera difiere la formulación de la estrategia de una pequeña empresa en comparación con la de una empresa grande? ¿O de una empresa lucrativa en comparación con la de una empresa no lucrativa?
2. Proporcione ejemplos recientes de penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos.
3. Ofrezca ejemplos recientes de integración hacia delante, integración hacia atrás e integración horizontal.
4. Presente ejemplos recientes de diversificación concéntrica, diversificación horizontal y diversificación de conglomerados.
5. Proporcione ejemplos recientes de una alianza estratégica, recorte de gastos, enajenación y liquidación.
6. Lea una de las lecturas actualizadas que se sugieren al final de este capítulo. Elabore un informe oral sobre el tema.
7. ¿Considera que las tomas de control hostiles son deshonestas? ¿Por qué?
8. ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de la diversificación?
9. ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de una estrategia de integración?
10. ¿Cómo difiere la dirección estratégica en las empresas lucrativas y no lucrativas?
11. ¿Por qué no es recomendable seguir demasiadas estrategias al mismo tiempo?
12. Los consumidores adquieren zapatos deportivos, alimentos, automóviles, botes y seguros a través de Internet. ¿Existe algún producto hoy día que no se pueda comprar en línea? ¿Cuál es la implicación para los vendedores a minoristas tradicionales?
13. ¿Considera que las ventas por Internet deben permanecer libres de impuestos? ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de que el comercio por Internet siga siendo un refugio libre de impuestos?
14. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de que una empresa se fusione con una empresa rival?
15. ¿Se inicia en Estados Unidos la pequeña empresa a nivel global?
16. Visite el sitio Web del software para planeación estratégica *CheckMATE* en **www.checkmateplan.com** y analice los beneficios ofrecidos.

REFERENCIAS

1. JOHN BYRNE, "Strategic Planning—It's Back," *Business Week* (26 de agosto de 1996): 46.
2. STEVEN C. BRANDT, *Strategic Planning in Emerging Companies* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981). Reimpreso con autorización del editor.
3. ROB WHERRY, "Ice Cream Wars," *Forbes* (28 de mayo del 2001): 160.
4. Adaptado de F.R. DAVID, "How Do We Choose Among Alternative Growth Strategies?" *Managerial Planning* 33, núm. 4 (enero y febrero de 1985): 14–17, 22.

5. Ibíd.
6. KENNETH DAVIDSON, "Do Megamergers Make Sense?" *Journal of Business Strategy* 7, núm. 3 (invierno de 1987): 45.
7. DAVID., op. cit.
8. Ibíd.
9. KELLY BARRON, "Culture Gap," *Forbes* (19 de marzo del 2001): 62.
10. DAVID., op. cit.
11. Ibíd.
12. THOMAS KELLNER, "A Tough Haul," *Forbes* (19 de marzo del 2001): 186.
13. SHEILA MUTO, "Seeing a Boost, Hospitals Turn to Retail Stores," *Wall Street Journal* (7 de noviembre del 2001): B1 y B8.
14. DAVID., op. cit.
15. DAVID., op. cit.
16. BRUCE ORWALL, "ESPN Adds Entertainment Shows To Its Playbook." *Wall Street Journal* (6 de marzo del 2002): B1.
17. Ibíd.
18. MIKE SNIDER, "E-mail Use May Force Postal Service Cuts," *USA Today* (20 de octubre del 1999): 1A.
19. CHRISTINE DUGAS, "Bankruptcy filings reach record 1.5 million," *USA Today* (20 de febrero del 2002): 1B.
20. DAVID., op. cit.
21. Ibíd.
22. Ibíd.
23. KATHRYN RUDIE HARRIGAN, "Joint Ventures: Linking for a Leap Forward," *Planning Review* 14, núm. 4 (julio y agosto del 1986): 10.
24. MATTHEW SCHIFRIN, "Partner or Perish," *Forbes* (21 de mayo del 2001): 26.
25. Ibíd., p. 28.
26. Ibíd., p. 28.
27. GARY MCWILLIAMS, "Dell Computer, EMC Plan Sales Alliance," *Wall Street Journal* (25 de septiembre del 2001), B4.
28. GREGORY WHITE, "In Asia, GM Pins Hopes on a Delicate Web of Alliances," *Wall Street Journal* (23 de octubre del 2001): A23.
29. NIKHIL HUTHEESING, "Marital Blisters," *Forbes* (21 de mayo del 2001): 32.
30. Ibíd., p. 32.
31. STEVEN RATTNER, "Mergers: Windfalls or Pitfalls?" *The Wall Street Journal* (ll de octubre de 1999): A22. Además, NIKHIL DEOGUN, "Merger Wave Spurs More Stock Wipeouts," *The Wall Street Journal* (29 de noviembre de 1999): C1.
32. PETER KRASS, "Why Do We Do It," *Across the Board*, (mayo y junio del 2001): 23.
33. Ibíd., p. 24.
34. ROBERT DAVIS, "Net Empowering Patients," *USA Today* (14 de julio de 1999): 1A.
35. *Hospital* (5 de mayo de 1991): 16.
36. Algunos artículos recientes son los de KEITH D. BROUTHERS, FLORIS ANDRIESSEN e IGOR NICOLAES, "Driving Blind: Strategic Decision-Making in Small Companies," *Long Range Planning* 31 (1998): 130–138; KARGAR, JAVAD, "Strategic Planning System Characteristics and Planning Effectiveness in Small Mature Firms," *Mid-Atlantic Journal of Business* 32, núm. 1 (1996): 19–35; PEEL, MICHAEL J. y JOHN BRIDGE, "How Planning and Capital Budgeting Improve SME Performance," *Long Range Planning* 31, núm. 6 (1998): 848–856; SMELTZER, LARRY R., GAIL L. FANN y V. NEAL NIKOLAISEN, "Environmental Scanning Practices in Small Business," *Journal of Small Business Management* 26, núm. 3 (1988): 55–63; STEINER, MICHAEL P. y OLAF SOLEM, "Factors for Success in Small Manufacturing Firms," *Journal of Small Business Management* 26, núm. 1 (1988): 51–57.
37. ANNE CAREY y GRANT JERDING, "Internet's Reach on Campus," *USA Today* (26 de agosto de 1999): A1. Además, BILL MEYERS, "It's a Small-Business World," *USA Today* (30 de julio de 1999): B1–2.

LECTURAS ACTUALIZADAS

ALLEN, SANDY y ASHOK, CHANDRASHEKAR, "Outsourcing Services: The Contract Is Just the Beginning." *Business Horizons* 43, núm. 2 (marzo y abril del 2000): 25.

BAUM, J. ROBERT; EDWIN A. LOCKE y KEN G. SMITH, "A Multidimensional Model of Venture Growth." *The Academy of Management Journal* 44, núm. 2 (abril del 2001): 292.

CAPRON, L.; W. MITCHELL y A. SWAMINATHAN, "Asset Divestiture Following Horizontal Acquisitions: A Dynamic View." *Strategic Management Journal* 22, núm. 9 (septiembre del 2001): 817.

CHURCHILL, NEIL C. y JOHN W. MULLINS, "How Fast Can Your Company Afford to Grow?" *Harvard Business Review* (mayo del 2001): 135.

DELMAS, MAGALI A. y ANN K. TERLAAK, "A Framework for Analyzing Environmental Voluntary Agreements." *California Management Review* 43, núm. 3 (primavera del 2001): 44.

FROST, T. S., "The Geographic Sources of Foreign Subsidiaries' Innovations." *Strategic Management Journal* 22, núm. 2 (febrero del 2001): 101.

GARVIN, DAVID A. y MICHAEL A. ROBERTO, "What You Don't Know About Making Decisions." *Harvard Business Review* (septiembre del 2001): 108.

GILLEY, K. MATTHEW y ABDUL RASHEED, "Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and Its Effects on Firm Performance." *Journal of Management* 26, núm. 4 (2000): 763.

GUPTA, ANIL K. y VIJAY GOVINDARAJAN, "Managing Global Expansion: A Conceptual Framework." *Business Horizons* 43, núm. 2 (marzo y abril del 2000): 45.

GUPTA, ANIL K. y VIJAY GOVINDARAJAN, "Converting Global Presence into Global Competitive Advantage." *The Academy of Management Executive* 15, núm. 2 (mayo del 2001): 45.

HAMBRICK, D. C.; J. LI, K. XIN y A. S. TSUI, "Compositional Gaps and Downward Spirals in International Joint Venture." *Strategic Management Journal* 22, núm. 11 (noviembre del 2001): 1033.

HENSMANS, MANUEL; FRANS A. J. VAN DEN BOSH y HENK W. VOLBERDA, "Clicks vs. Bricks in the Emerging Online Financial Services Industry." *Long Range Planning* 34, núm. 2 (abril del 2001): 231.

HOFFMAN, WERNER H. y ROMAN SCHLOSSER, "Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises—An Empirical Survey." *Long Range Planning* 34, núm. 3 (junio del 2001): 357.

INSINGA, RICHARD C. y MICHAEL J. WERLE, "Linking Outsourcing to Business Strategy." *The Academy of Management Executive* 14, núm. 4 (noviembre del 2000): 58.

JUDGE, WILLIAM Q. y JOEL A. RYMAN, "The Shared Leadership Challenge in Strategic Alliances: Lessons from the US Healthcare Industry." *The Academy of Management Executive* 15, núm. 2 (mayo del 2001): 71.

KERNS, CHARLES D., "Strengthen Your Business Partnership: A Framework and Application." *Business Horizons* 43, núm. 4 (julio y agosto del 2000): 17.

KUEMMERLE, WALTER, "Go Global—or No?" *Harvard Business Review* (junio del 2001): 37.

LUO, Y., "Product Diversification in International Joint Ventures: Performances Implications in an Emerging Market." *Strategic Management Journal* 23, núm. 1 (enero del 2002): 1.

MARKS, MITCHELL LEE y PHILIP H. MIRVIS, "Making Mergers and Acquisitions Work: Strategic and Psychological Preparation." *The Academy of Management Executive* 15, núm. 2 (mayo del 2001): 80.

MCCARTY, WILLIAM; MARK KASOFF y DOUG SMITH, "The Importance of International Business at the Local Level." *Business Horizons* 43, núm. 3 (mayo y junio del 2000): 35.

MONTI, JOSEPH A. y GEORGE S. YIP, "Taking the High Road When Going International." *Business Horizons* 43, núm. 4 (julio y agosto del 2000): 65.

PARKHE, ARVIND, "Executive Briefing/Global Business Alliances." *Business Horizons* 43, núm. 5 (septiembre y octubre del 2000): 2.

RAMASWAMY, K., "Organizational Ownership, Competitive Intensity, and Firm Performance: An Empirical Study of the Indian Manufacturing Sector." *Strategic Management Journal* 22, núm. 10 (octubre del 2001): 989.

SCHULZE, W. S.; A. MAINKAR y R. W. COTTERILL, "Ecological Investigation of Firm-Effects in Horizontal Mergers." *Strategic Management Journal* 22, núm. 4 (abril del 2001): 335.

SMITH, KEN G.; WALTER J. FERRIER y CURTIS M. GRIMM, "King of the Hill: Dethroning the Industry Leader." *The Academy of Management Executive* 15, núm. 2 (mayo del 2001): 59.

SONG, MICHAEL y MITZI M. MONTOYA-WEISS, "The Effect of Perceived Technological Uncertainty on Japanese New Product Development." *The Academy of Management Journal* 44, núm. 1 (febrero del 2001): 61.

SWINK, MORGAN L. y VINCENT A. MABERT, "Product Development Partnerships: Balancing the Needs of OEMs and Suppliers." *Business Horizons* 43, núm. 3 (mayo y junio del 2000): 59.

VERMEULEN, FREEK y HARRY BARKEMA, "Learning Through Acquisitions." *Academy of Management* 44, núm. 3 (junio del 2001): 457.

WOLFINBARGER, MARY y MARY C. GILLY, "Shopping Online for Freedom, Control, and Fun." *California Management Review* 43, núm. 2 (invierno del 2001): 34.

WRIGHT, P.; M. KROLL, A. LADO y B. VAN MESS, "The Structure of Ownership and Corporate Acquisition Strategies." *Strategic Management Journal* 23, núm. 1 (enero del 2002): 41.

EJERCICIOS PRÁCTICOS

EJERCICIO PRÁCTICO 5A ▶

¿Qué sucedió en American Airlines (AMR) en el 2002?

PROPÓSITO

Al realizar el análisis de un caso sobre políticas de negocios, necesitará encontrar información concluyente sobre las empresas respectivas para determinar las estrategias que en realidad se utilizaron en el momento del caso. La comparación *de lo que sucedió en realidad* con *lo que usted habría recomendado y esperado que sucediera* es una parte importante del análisis de casos sobre políticas de negocios. No recomiende lo que la empresa hizo en realidad, a menos que el análisis profundo de la situación en ese momento revele que dichas estrategias fueron las mejores entre todas las alternativas posibles. Este ejercicio le proporciona experiencia para conducir investigación bibliográfica para determinar las estrategias que utilizaron las líneas aéreas en el 2002.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Busque en Internet American Airlines, US Air y United Airlines. Encuentre algunos artículos recientes sobre empresas que pertenezcan a la industria de las líneas aéreas. Busque información en las publicaciones de Moody's Dun & Bradstreet y Standard & Poor. Revise los archivos en línea Edgar en **www.sec.gov** y los de Hoover en **www.hoovers.com**.

Paso 2 Elabore un resumen de sus hallazgos en un informe de tres páginas titulado "Estrategias de American Airlines en el 2002." Incluya la información sobre el caso y su opinión personal en cuanto al atractivo de las estrategias que utilizó American Airlines.

EJERCICIO PRÁCTICO 5B ▶

Revisión de artículos sobre estrategia

PROPÓSITO

Los artículos sobre estrategia se encuentran cada semana en revistas, publicaciones especializadas y periódicos. Por medio de la lectura y el estudio de artículos estratégicos, el alumno obtiene una mejor comprensión del proceso de dirección estratégica. Varias de las mejores revistas en las que se encuentran artículos sobre estrategia corporativa son *Planning Review, Long Range Planning, Journal of Business Strategy* y *Strategic Management Journal.* Estas revistas se dedican a informar los resultados de investigación empírica en dirección estratégica, aplican los conceptos de dirección estratégica a empresas e industrias específicas, presentan nuevas técnicas de dirección estratégica y proporcionan estudios de caso sobre empresas seleccionadas.

Otras revistas que publican artículos sobre dirección estratégica son *Harvard Business Review, Sloan Management Review, Business Horizons, California Management Review, Academy of Management Review, Academy of Management Journal, Academy of Management Executive, Journal of Management* y *Journal of Small Business Management.*

Además de las revistas, muchas publicaciones especializadas presentan de manera regular artículos que se centran en estrategias de negocios. Varias de las mejores publicaciones donde se encuentran artículos sobre estrategia aplicada son *Dun's Business Month, Fortune, Forbes, Business Week, Inc. e Industry Week.* Los periódicos como *USA Today, The Wall Street Journal, The New York Times* y *Barrons* cubren acontecimientos relacionados con la estrategia cuando éstos ocurren; por ejemplo, el anuncio de una alianza estratégica, una declaración de bancarrota, el inicio de una nueva campaña publicitaria, la adquisición de una empresa, la enajenación de una división, la contratación o el despido de un director general o el intento de una toma de control hostil.

En combinación, los artículos de revistas, publicaciones especializadas y periódicos vuelven más emocionante el curso sobre política de negocios, pues permiten identificar y estudiar las estrategias actuales de empresas lucrativas y no lucrativas.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Visite la biblioteca de su universidad y encuentre un artículo reciente de una revista que se centre en el tema de la dirección estratégica. Seleccione su artículo de una de las revistas mencionadas previamente, no de una publicación especial. Copie el artículo y llévelo a clase.

Paso 2 Presente un informe oral de tres minutos que resuma la información más importante contenida en su artículo. Incluya comentarios con su opinión personal sobre el artículo. Comparta su artículo en clase.

EJERCICIO PRÁCTICO 5C ▶

Clasificación de algunas estrategias del 2002

PROPÓSITO

Este ejercicio mejorará su comprensión de diversas estrategias al proporcionarle experiencia en la clasificación de estrategias. Esta habilidad le ayudará a utilizar las herramientas para la formulación de la estrategia presentadas más adelante. Considere las siguientes estrategias de varias empresas para los próximos diez años a partir del 2002:

1. Una empresa telefónica sueca, Telia AB, adquirió la empresa telefónica finlandesa Sonera Corp. en el 2002. Ésta fue la primera fusión de dos empresas telefónicas nacionales en Europa.
2. eBay cerró sus operaciones de subastas por Internet en Japón en marzo del 2002, concediendo su participación en el mercado a Yahoo! y Japan's Softbank Corp. en ese país.
3. General Electric anunció que vendería sus operaciones de seguros de propiedades y siniestros.
4. La principal empresa farmacéutica de Japón, Takeda Chemical Industries, incrementa su abastecimiento externo en operaciones de manufactura de medicamentos del 30% en el 2002 al 70% para el 2006.
5. Ford rediseña por completo sus vehículos deportivos de uso frecuente (VDU) Ford Expedition y Lincoln Navigator para revertir la caída de las ventas y utilidades.
6. Travelocity.com adquirió Site59.com, una empresa de viajes de "último minuto".
7. Dell Computer firmó un contrato por 5 mil millones de dólares para que Philips Electronics NV abastezca sus cinescopios, monitores y periféricos de cómputo.
8. Merck & Co., la importante empresa farmacéutica, vende su división de apoyo farmacéutico, Medco.
9. Adolph Coors Co., de Colorado, adquirió Carling Brewers del Reino Unido.
10. eBay adquirió NeoCom de Taiwán en un intento por expandir sus operaciones en ese país.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Escriba en una hoja del uno al diez. Estos números corresponden a las estrategias descritas previamente.

Paso 2 ¿Qué tipo de estrategia describe mejor las diez acciones citadas? Anote sus respuestas.

Paso 3 Intercambie su hoja con un compañero de clase y califique el trabajo de éste conforme su profesor proporciona las respuestas.

EJERCICIO PRÁCTICO 5D ▶

¿Qué tan riesgosas son diversas alternativas de estrategias?

PROPÓSITO

Este ejercicio se centra en qué tan arriesgadas son diversas alternativas de estrategias para las empresas. Diferentes grados de riesgo se basan sobre todo en distintos grados de alejamiento, definido como una acción que se aleja del negocio actual y se acerca a nuevos mercados y productos. En general, mientras mayor sea el grado de alejamiento, mayor será la probabilidad de

pérdida como resultado de acontecimientos inesperados. Las estrategias de riesgo elevado son por lo general menos atractivas que las estrategias de riesgo bajo.

INSTRUCCIONES

Paso 1 En un hoja de papel escriba del uno al diez. Considere uno como "las más arriesgada", dos como "la siguiente menos arriesgada" y así sucesivamente hasta llegar al diez, que sería "la menos arriesgada".

Paso 2 Escriba las siguientes estrategias junto al número apropiado para indicar qué tan arriesgada considera a la estrategia: integración horizontal, diversificación horizontal, liquidación, integración hacia delante, integración hacia atrás, desarrollo de productos, desarrollo de mercados, penetración en el mercado, alianza estratégica y asociaciones y diversificación de conglomerados.

Paso 3 Califique su hoja de acuerdo con las respuestas correctas proporcionadas por su profesor y las razones que las apoyan. Cada respuesta correcta equivale a diez puntos.

EJERCICIO PRÁCTICO 5E ▶

Elaboración de alternativas de estrategias para mi universidad

PROPÓSITO

Los representantes de todas las áreas de su colegio o universidad deben identificar y analizar las alternativas de estrategias que podrían beneficiar al personal académico, estudiantes, personal y otros grupos participantes. Conforme realiza este ejercicio, observe el aprendizaje y la comprensión que ocurren cuando las personas expresan diferencias de opinión. Recuerde que *el proceso de planeación es más importante que el documento.*

INSTRUCCIONES

Paso 1 Recuerde o localice las oportunidades y amenazas externas, además de las fortalezas y debilidades internas que identificó como parte del ejercicio práctico 1D. Si no realizó dicho ejercicio, analice ahora en la clase los principales factores externos e internos que enfrenta su colegio o universidad.

Paso 2 Identifique y anote en el pizarrón las alternativas de estrategias que crea podrían beneficiar a su colegio o universidad. Sus acciones propuestas deben permitir a la institución aprovechar fortalezas específicas, mejorar ciertas debilidades, evitar amenazas externas o explotar ciertas oportunidades externas. Anote en el pizarrón una lista que incluya por lo menos 20 estrategias posibles. Numere las estrategias conforme las escriba en el pizarrón.

Paso 3 En una hoja de papel escriba del uno al número total de estrategias anotadas en el pizarrón. Cada alumno debe calificar las estrategias identificadas, usando una escala del uno al tres, en la que uno = *no apoyo la implantación,* dos = *soy neutral respecto a la implantación* y tres = *apoyo en forma decidida la implantación.* Al clasificar las estrategias, reconozca que su institución no puede hacer todo lo deseado o benéfico en potencia.

Paso 4 Vaya al pizarrón y registre sus calificaciones en una columna junto a las estrategias respectivas. Cada alumno debe hacer esto, yendo al pizarrón formando filas en la clase.

Paso 5 Sume las calificaciones de cada estrategia de tal manera que obtenga una lista de las estrategias recomendadas en orden de importancia. Esta lista reflejará el análisis colectivo de su clase. Las estrategias que reciban las mayores calificaciones son las mejores.

Paso 6 Analice cómo este proceso podría permitir a las empresas obtener la comprensión y el compromiso de los individuos.

Paso 7 Comparta los resultados de su clase con un funcionario de su universidad y pídale recomendaciones respecto al proceso y a las principales estrategias seleccionadas.

EJERCICIO PRÁCTICO 5F ▶

Lecciones para hacer negocios a nivel mundial

PROPÓSITO

El propósito de este ejercicio es descubrir algunas lecciones importantes que hayan aprendido las empresas locales que realizan negocios a nivel internacional.

INSTRUCCIONES

Establezca contacto vía telefónica con varios líderes de empresas locales. Encuentre por lo menos tres empresas que lleven a cabo operaciones internacionales o de exportación. Pida al gerente que le comparta varias lecciones importantes que su empresa haya aprendido al realizar negocios a nivel global. Anote las lecciones en una hoja e informe sus hallazgos en clase.





6 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA



DESCRIPCIÓN DEL CAPÍTULO

- La naturaleza del análisis y la selección de la estrategia
- Un esquema integral para la formulación de la estrategia
- La etapa de aportación de información
- La etapa de ajuste
- La etapa de decisión
- Aspectos culturales de la selección de la estrategia
- Las políticas de la selección de la estrategia
- El papel de una junta de directores

EJERCICIO PRÁCTICO 6A
Elaboración de una matriz FODA para American Airlines (AMR)

EJERCICIO PRÁCTICO 6B
Elaboración de una matriz PEEA para American Airlines (AMR)

EJERCICIO PRÁCTICO 6C
Elaboración de una matriz BCG para American Airlines (AMR)

EJERCICIO PRÁCTICO 6D
Elaboración de una MPEC para American Airlines (AMR)

EJERCICIO PRÁCTICO 6E
Planteamiento de estrategias individuales

EJERCICIO PRÁCTICO 6F
La prueba maquiavélica

EJERCICIO PRÁCTICO 6G
Elaboración de una matriz BCG para mi universidad

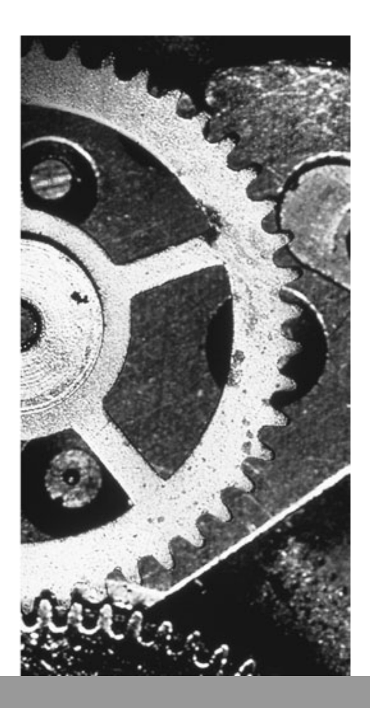
EJERCICIO PRÁCTICO 6H
El papel de las juntas de directores

EJERCICIO PRÁCTICO 6I
Ubicación de empresas en una matriz de la estrategia principal

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el alumno será capaz de realizar lo siguiente:

1. Describir un esquema de tres etapas para elegir entre alternativas de estrategias.
2. Explicar la manera de elaborar una matriz FODA, una matriz PEEA, una matriz BCG, una matriz IE y una MPEC.
3. Identificar aspectos del comportamiento, políticos, éticos y de responsabilidad social importantes en el análisis y la selección de la estrategia.
4. Analizar el papel de la intuición en el análisis y la selección de la estrategia.
5. Examinar el papel de la cultura de la empresa en el análisis y la selección de la estrategia.
6. Determinar el papel de una junta de directores en la selección de alternativas de estrategias.



CITAS TRASCENDENTES

La dirección estratégica no es una caja de trucos ni un conjunto de técnicas. Es un pensamiento analítico y el compromiso de los recursos con la acción. Algunos de los asuntos más importantes de la dirección estratégica no son cuantificables en absoluto.

PETER DRUCKER

Los objetivos no son órdenes; son compromisos. No determinan el futuro, sino son los medios para movilizar los recursos y las energías de una empresa con la finalidad de obtener resultados a futuro.

PETER DRUCKER

La vida está llena de malas opciones.

GENERAL P. X. KELLEY

Cuando una crisis obliga a elegir entre alternativas, la mayoría de las personas elegirá la peor posible.

RUDIN'S LAW

La estrategia no es algo que uno pueda unir de manera descuidada, sentándose alrededor de una mesa de conferencias.

TERRY HALLER

La planeación está destinada al fracaso incluso antes de su inicio, ya sea porque se espera mucho de ella o porque se lleva a cabo de manera insuficiente.

T. J. CARTWRIGHT

Adquirir o no adquirir, ése es el dilema.

ROBERT J. TERRY

Las juntas corporativas tienen que esforzarse por mantenerse lejos de las trampas que obligan a cada integrante a seguir a la mayoría. Los abogados del diablo representan una solución fácil de implantar.

CHARLES SCHWENK

Esté roto o no, arréglalo, mejóralo. No sólo los productos, sino toda la empresa si es necesario.

BILL SAPORITO

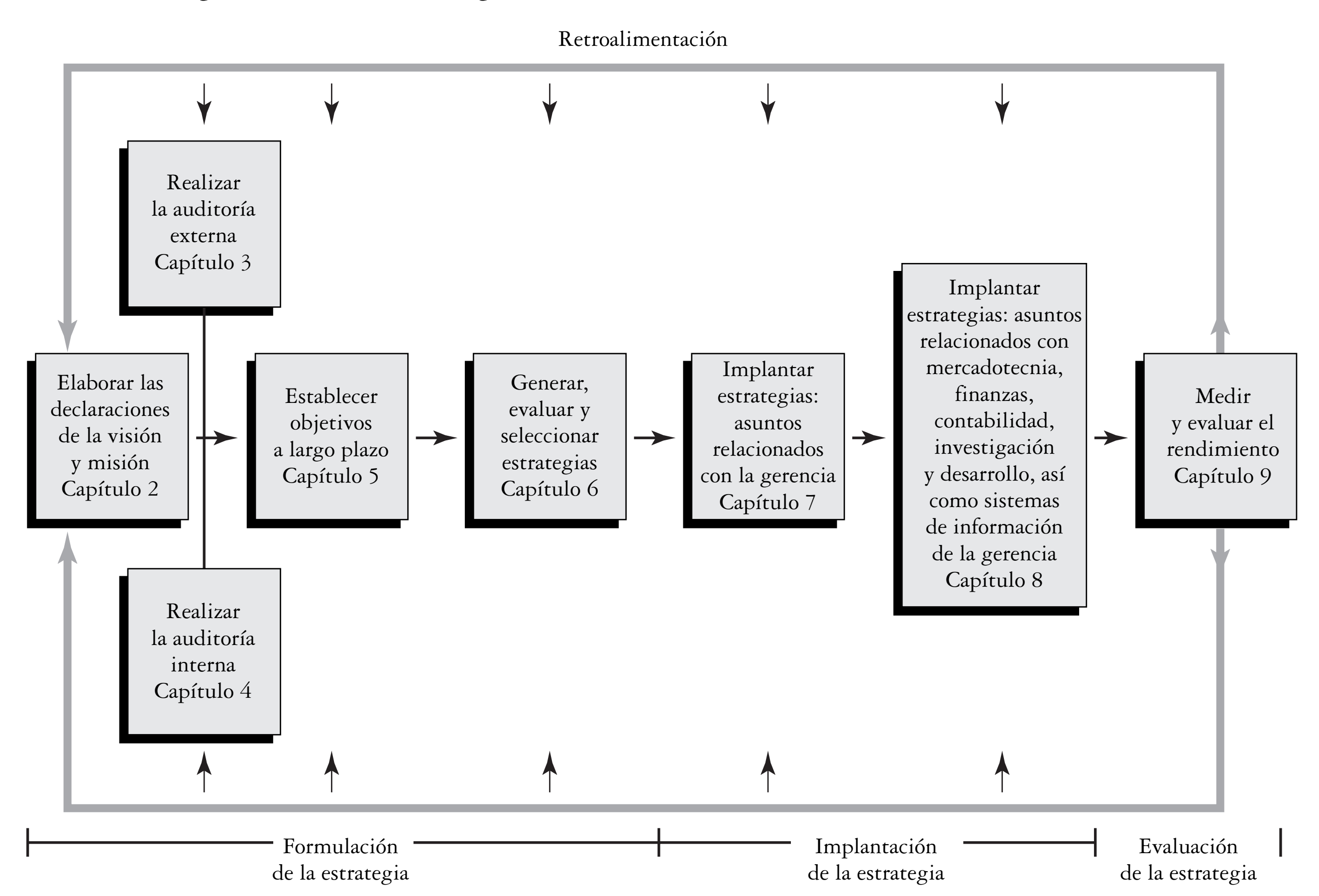
El análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo la toma de decisiones subjetivas con base en información objetiva. Este capítulo presenta conceptos importantes que ayudan a los estrategas a crear alternativas posibles, evaluar dichas alternativas y elegir un curso específico de acción; describe aspectos del comportamiento político, cultural, ético y de responsabilidad social en la formulación de la estrategia; presenta herramientas modernas para la formulación de estrategias y analiza el papel apropiado de una junta de directores.



LA NATURALEZA DEL ANÁLISIS Y LA SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Como indica la figura 6-1, este capítulo se centra en la creación y la evaluación de alternativas de estrategias, así como en la selección de estrategias a seguir. El análisis y la selección de la estrategia intentan determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa lograr su misión y objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, junto con la información de las auditorías externa e interna, proporcionan una base para crear y evaluar alternativas de estrategias posibles.

FIGURA 6–1
Un modelo integral de dirección estratégica



A menos que una situación desesperada confronte a la empresa, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa de su posición actual a una posición deseada en el futuro. Las alternativas de estrategias no proceden de un sitio lejano, sino derivan de la visión, la misión, los objetivos, la auditoría externa y la auditoría interna de la empresa; concuerdan o se basan en estrategias pasadas que han funcionado bien. Según muestra la perspectiva del medio ambiente natural, las actitudes de las personas hacia el ambiente natural constituyen un factor importante para elegir entre alternativas de estrategias.

El proceso de crear y seleccionar estrategias

Los estrategas nunca toman en consideración todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa porque existe un número infinito de acciones posibles y de maneras de implantar dichas acciones; por lo tanto, es necesario crear una serie fácil de manejar las alternativas de estrategias más atractivas y determinar las ventajas, las desventajas, las correlaciones, los costos y los beneficios de estas estrategias. Esta sección analiza el proceso que siguen muchas empresas para determinar una serie adecuada de alternativas de estrategias.

VISITE LA RED

Advierte que los planificadores no deben usurpar la responsabilidad de los gerentes de línea en la planeación estratégica.
http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld050.htm



PERSPECTIVA DEL MEDIO AMBIENTE NATURAL

Formulación de estrategias con base en actitudes hacia el ambiente

Los estadounidenses se agrupan en categorías de acuerdo con sus actitudes, acciones e interés hacia el deterioro y la conservación del medio ambiente natural. Las personas con mayor interés en el medio ambiente natural tienden a ser del sexo femenino, tienen ingresos familiares más altos y viven en el medio oeste o noreste de Estados Unidos. Estas personas participan sobre todo en actividades como no adquirir los productos de empresas que son irresponsables en el aspecto ambiental, evitar la compra de productos en aerosol, reciclar el papel y las botellas, usar productos biodegradables y apoyar con dinero a grupos ambientales. Esta información podría ser útil para las empresas en la formulación de estrategias, como el desarrollo de mercados (dónde ubicar las nuevas instalaciones), el desarrollo de productos (la manufactura de equipo nuevo o el desarrollo de productos ecológicos) y la penetración en el mercado (hacia quiénes dirigir la publicidad).

Las personas que muestran mucho interés en el medio ambiente natural, a diferencia de aquellas cuyo interés es escaso, son más o menos jóvenes, con una edad promedio de 39 años, y también relativamente inteligentes, pues 69% de ellas cuenta con cierta educación universitaria o un grado de licenciatura. Las personas muy interesadas en el medio ambiente natural poseen ingresos familiares mayores a 50 mil dólares, saben usar el Internet (62% cuenta con una computadora personal) y son por lo general del sexo femenino.

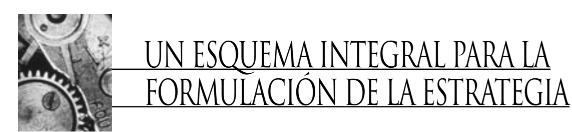
Los sitios Web que ofrecen productos seguros para el ambiente son **EthicalShopper.com, GreenHome.com** y **EcoMall.com**, así como **DolphinBlue.com**, que vende papel reciclado y artículos para oficina, y **EcoBaby.com**, que vende productos para bebé que son seguros para el ambiente. El Internet ha hecho posible que las personas que acostumbran adquirir productos ecológicos los encuentren con facilidad. Los analistas esperan que la demanda de productos ecológicos disminuya a corto plazo debido a la economía y a la obsesión por el terrorismo; pero, a largo plazo, esta demanda se incrementará conforme los jóvenes adquieran posiciones de poder como jefes tanto de hogares como de empresas. En la actualidad, los jóvenes integran la primera generación que ha recibido enseñanza en la escuela sobre las consecuencias de las acciones humanas en el ambiente del planeta.

Fuente: Adaptado de the Roper Organization, 205 East 42nd Street, New York, NY 10017. Además de Joe Schwartz and Thomas Miller, "The Earth's Best Friends", *American Demographics* (febrero de 1991): 28. Adaptado también de Rebecca Gardyn, "Saving the Earth, One Click at a Time", *American Demographics* (enero del 2001): 30–33.

La identificación y la evaluación de las alternativas de estrategias deben permitir la participación de los gerentes y empleados que elaboraron con anterioridad las declaraciones de la visión y la misión de la empresa, llevaron a cabo la auditoría externa y condujeron la auditoría interna. Los representantes de cada departamento y división de la empresa deben formar parte de este proceso, como ocurrió en las actividades previas de formulación de la estrategia. Recordemos que la participación ofrece una oportunidad inmejorable a los gerentes y empleados para comprender lo que la empresa realiza y los motivos de su actuación, así como para comprometerse con la empresa a lograr sus objetivos.

Todos los participantes en la actividad de análisis y selección de la estrategia deben contar con información sobre las auditorías externa e interna de la empresa. Esta información, junto con la declaración de la misión de la empresa, ayudará a los participantes a desarrollar sus propias mentes estrategias particulares que podrían beneficiar más a la empresa. La creatividad debe fomentarse en este proceso de pensamiento.

Las alternativas de estrategias propuestas por los participantes se deben considerar, analizar y registrar en una lista durante una junta o serie de juntas. Después de plantear y comprender todas las estrategias posibles que los participantes identificaron, éstas se clasifican según su grado de atracción para todos los participantes, siendo 1 = no debe implantarse, 2 = es posible que deba implantarse, 3 = es muy probable que deba implantarse y 4 = debe implantarse de manera definitiva. Este proceso dará como resultado una lista clasificada de las mejores estrategias, que refleja el análisis colectivo del grupo.



UN ESQUEMA INTEGRAL PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Las técnicas importantes para la formulación de la estrategia se integran en un esquema de toma de decisiones de tres etapas, como ilustra la figura 6-2. Las herramientas que presenta este esquema se aplican a las empresas de todos tamaños y tipos y ayudan a los estrategas a identificar, evaluar y seleccionar las estrategias.

La etapa 1 del esquema de formulación consiste en la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo (MPC). Esta etapa, denominada *Etapa de aportación de información,* resume la información inicial necesaria para formular estrategias. La etapa 2, conocida como la *Etapa de*

FIGURA 6–2

Esquema analítico para la formulación de la estrategia

ETAPA 1: LA ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN

Matriz de evaluación del factor externo (EFE)	Matriz del perfil competitivo (MPC)	Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

ETAPA 2: LA ETAPA DE AJUSTE

Matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	Matriz interna y externa (IE)	Matriz de la estrategia principal

ETAPA 3: LA ETAPA DE DECISIÓN

Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

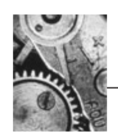
ajuste, se centra en la creación de alternativas de estrategias posibles por medio del ajuste de los factores externos e internos clave. Entre las técnicas de la etapa 2 están la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA, también conocida por DAFO), la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna y externa (IE) y la matriz de la estrategia principal. La etapa 3, denominada *Etapa de decisión*, incluye una sola técnica, la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC). Una MPEC utiliza la información inicial de la etapa 1 para evaluar con objetividad las alternativas de estrategias posibles que se identificaron en la etapa 2. Una MPEC revela el grado relativo de atracción de las alternativas de estrategias y proporciona así una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Las nueve técnicas incluidas en el *esquema para la formulación de la estrategia* requieren la integración de la intuición y el análisis. Las divisiones independientes de una empresa utilizan, por lo general, técnicas para la formulación de la estrategia con el propósito de desarrollar estrategias y objetivos. Los análisis de las divisiones ofrecen una base para identificar, evaluar y seleccionar alternativas de estrategias de nivel corporativo.

Los estrategas mismos, no las herramientas analíticas, son siempre los responsables y quienes dan cuenta de las decisiones estratégicas. Lenz destacó que cambiar de un proceso de planeación orientado hacia las palabras a uno orientado hacia los números da lugar a un falso sentido de certidumbre, reduce el diálogo, el debate y los argumentos como medios para explorar la comprensión, evaluar los supuestos y fomentar el aprendizaje en la empresa;[1] por lo tanto, los estrategas deben estar al tanto de esta posibilidad y utilizar herramientas analíticas para facilitar, más que reducir, la comunicación. Sin una información y un análisis objetivos, los prejuicios personales, la política, las emociones, las personalidades y el *error de halo* (la tendencia a dar demasiada importancia a un solo factor) pueden ejercer, por desgracia, un papel dominante en el proceso de formulación de la estrategia.

VISITE LA RED

Presenta los propósitos y las características de los objetivos. http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld022.htm



LA ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN

Los procedimientos para elaborar una matriz EFE, una matriz EFI y una MPEC se presentaron en los dos capítulos anteriores. La información que deriva de estas tres matrices proporciona la información inicial básica para las matrices de las etapas de ajuste y decisión que se describirán más adelante en este capítulo.

Las herramientas de aportación de información requieren que los estrategas cuantifiquen la subjetividad durante las etapas iniciales del proceso de formulación de la estrategia. La toma de decisiones pequeñas en las matrices de aportación de información respecto a la importancia relativa de los factores externos e internos permite a los estrategas crear y evaluar alternativas de estrategias con mayor eficacia. El juicio intuitivo acertado es siempre necesario para determinar los valores y las calificaciones adecuadas.



LA ETAPA DE AJUSTE

La estrategia se define en ocasiones como el ajuste que una empresa hace entre sus habilidades y recursos internos con las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos.[2] La etapa de ajuste del esquema de formulación de la estrategia consiste en cinco técnicas que se utilizan en cualquier secuencia: la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal. Estas herramientas se basan en información que procede de la etapa de aportación de información para correlacionar las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y las debilidades internas. El *ajuste* de los factores críticos de éxito, tanto externos como internos, es la clave para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz; por ejemplo, una empresa con capital de trabajo en exceso (una fortaleza interna) podría aprovechar la tasa de crecimiento anual del 20% de la industria de los teléfonos celulares (una oportunidad externa) por

VISITE LA RED

Proporciona ejemplos de objetivos. http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld024.htm

TABLA 6–1 **Ajuste de los factores externos e internos clave para formular alternativas de estrategias**

FACTOR INTERNO CLAVE		FACTOR EXTERNO CLAVE		ESTRATEGIA RESULTANTE
Capacidad de trabajo excesiva (una fortaleza interna)	+	20% de crecimiento anual en la industria de los teléfonos celulares (una oportunidad externa)	=	Adquirir Cellfone, Inc.
Capacidad insuficiente (una debilidad interna)	+	Salida de los dos competidores extranjeros más importantes de la industria (una oportunidad externa)	=	Seguir la integración horizontal por medio de la compra de las instalaciones de los competidores
Habilidad importante en IyD (una fortaleza interna)	+	Disminución de las cifras de adultos jóvenes (una amenaza externa)	=	Desarrollar productos nuevos para adultos mayores
Baja moral de los empleados (una debilidad interna)	+	Actividad sindical intensa (una amenaza externa)	=	Desarrollar un paquete nuevo de prestaciones para los empleados

medio de la adquisición de Cellfone, Inc., empresa que pertenece a la industria de los teléfonos celulares. Este ejemplo muestra un ajuste simple uno a uno. En la mayoría de las situaciones, las relaciones externas e internas son más complejas y el ajuste requiere enlaces múltiples para cada estrategia creada. La tabla 6-1 ilustra el concepto básico del ajuste.

Cualquier empresa, ya sea militar, orientada hacia el producto, orientada hacia el servicio, gubernamental o incluso deportiva, debe crear y ejecutar buenas estrategias para ganar. Una buena ofensiva sin una buena defensiva, o viceversa, conduce por lo general a la derrota. Las estrategias que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades podrían ser consideradas como ofensivas, mientras que las estrategias diseñadas para eliminar las debilidades y evitar las amenazas se podrían denominar defensivas. Toda empresa posee tanto oportunidades y amenazas externas como fortalezas y debilidades internas que se relacionan entre sí para formular alternativas de estrategias posibles.

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)

La *matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)* es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).[3] El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado (además de que no existe uno mejor). Observe en la tabla 6-1 que la primera, segunda, tercera y cuarta estrategias son estrategias FO, DO, FA y DA, respectivamente.

VISITE LA RED

Ofrece un buen ejemplo de un plan estratégico, incluyendo las bases para elaborar una matriz FODA.
http://www.planware.org/strategicsample.htm

Las *estrategias FO* utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos. Las empresas siguen por lo general estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación en la que tengan la posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las *estrategias DO* tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades; por ejemplo, podría existir una demanda elevada de aparatos electrónicos que controlen la cantidad y la velocidad de la inyección de combustible en los motores de automóviles (oportunidad), pero cierto fabricante de partes automotrices podría carecer de la tecnología necesaria para producir dichos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible podría ser la adquisición de esta tecnología por medio del establecimiento de una alianza estratégica con una empresa competente en esta área. Una estrategia DO alternativa sería contratar y capacitar personal con las habilidades técnicas requeridas.

Las *estrategias FA* usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo. Un ejemplo de una estrategia FA ocurrió cuando Texas Instruments utilizó un departamento legal excelente (una fortaleza) para recaudar casi 700 millones de dólares en daños y regalías de nueve empresas coreanas y japonesas que transgredieron las patentes de chips de memoria semiconductores (amenaza). Las empresas rivales que copian ideas, innovaciones y productos de patente son una amenaza seria en muchas industrias. Éste sigue siendo un problema importante para las empresas estadounidenses que venden productos en China.

Las *estrategias DA* son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria. De hecho, una empresa en esta situación tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en bancarrota o elegir la liquidación.

La figura 6-3 ofrece una representación esquemática de la matriz FODA. Observe que una matriz FODA está compuesta de nueve cuadrantes; según se muestra, existen cuatro cuadrantes con factores clave, cuatro cuadrantes de estrategias y un cuadrante que permanece siempre en



PERSPECTIVA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

La mayoría de los soldados estadounidenses usarán pronto computadoras de mano

El *USS McFaul,* un buque de guerra anclado a cierta distancia de la costa de Afganistán, es una "plataforma de prueba" designada para computadoras de mano. Las pruebas demuestran ser muy exitosas. Los marinos a bordo descargan su correo electrónico y tienen acceso al plan del día del barco al conectarse con puertos infrarrojos localizados a lo largo del barco. En Afganistán, los comandos de tierra utilizan computadoras de mano como armas logísticas y tácticas para obtener una ventaja competitiva. Existen programas disponibles para ubicar en un mapa las posiciones del enemigo, rastrear al personal y conducir estudios para combatir la tensión. El ejército de Estados Unidos comenta: "Tratamos de ofrecer a nuestros soldados el dominio de la información." El ejército estadounidense utiliza ahora computadoras de mano para realizar tareas como el seguimiento de las provisiones de equipo y alimentos. En el 2001, Palm, Inc., vendió entre 30 mil y 50 mil computadoras de mano Palm a la Marina, y cerca de 25 mil a 30 mil unidades al ejército. Los aparatos se utilizan sobre todo para la recolección de datos y la distribución de la información, pero sus usos aumentan cada día.

Los soldados y los marinos llevan los aparatos al lugar de la acción porque éstos tienen la capacidad de rastrear al enemigo, así como a las tropas aliadas y los movimientos de equipo. Las computadoras de mano interactúan con binoculares láser. El comandante Sutherland, de la flota atlántica estadounidense, afirma que "las computadoras de mano son un estímulo moral impresionante entre los soldados". Con estos aparatos, los soldados envían y reciben mensajes por correo electrónico, además de dirigir operaciones militares con mayor eficiencia y eficacia. Entre las empresas que fabrican estos productos en la actualidad están Palm, Inc.; Symbol Technologies, Inc.; Paravant Computer Systems; y Microsoft. Los teléfonos celulares se están utilizando ahora con mayor frecuencia en la milicia. La tabla siguiente presenta a los líderes del mercado de teléfonos celulares a nivel mundial.

Fuente: Adaptado de Pui-Wing Tam, "U.S. Forces Pack Pocket Computers in Afghanistan," *The Wall Street Journal* (23 de octubre del 2001): B1. Además, adaptado de David Pringle, "Motorola Hopes Early Push in 3G Market Yields Gains", *Wall Street Journal* (28 de marzo del 2002): B4.

	—EMBARQUES EN MILLONES DE UNIDADES—			—PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO—	
EMPRESA	**2001**	**2000**	**CAMBIO PORCENTUAL**	**2001**	**2000**
Nokia	139.67	126.37	+10.5%	**35.0%**	30.6%
Motorola	59.09	60.09	−1.7	**14.8**	14.6
Siemens	29.75	26.99	+10.2	**7.4**	6.5
Samsung	28.23	20.64	+36.8	**7.1**	5.0
Ericsson	26.96	41.47	−35.0	**6.7**	10.0
Otros	115.88	137.17	−15.5	**29.0**	33.2
Total	399.58	412.73	−3.2	—	—

FIGURA 6–3
La matrix FODA

Dejar siempre en blanco	FORTALEZAS: F 1. 2. 3. 4. Lista de fortalezas 5. 6. 7. 8. 9. 10.	DEBILIDADES: D 1. 2. 3. 4. Lista de debilidades 5. 6. 7. 8. 9. 10.
OPORTUNIDADES: O 1. 2. 3. 4. Lista de oportunidades 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS FO 1. 2. 3. 4. Utilizar las fortalezas para 5. aprovechar las oportunidades 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS DO 1. 2. 3. 4. Superar las 5. debilidades al aprovechar 6. las oportunidades 7. 8. 9. 10.
AMENAZAS: A 1. 2. 3. 4. Lista de amenazas 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS FA 1. 2. 3. 4. Utilizar las fortalezas 5. para evitar las amenazas 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS DA 1. 2. 3. 4. Reducir al mínimo 5. las debilidades 6. y evitar las amenazas 7. 8. 9. 10.

blanco (el cuadrante superior izquierdo). Estos cuatro cuadrantes de estrategias, denominados *FO*, *DO*, *FA* y *DA*, se desarrollan después de que éstos se completan con factores clave, llamados *F*, *D*, *O* y *A*. La construcción de una matriz FODA consiste en ocho pasos:

1. Elabore una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Elabore una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Elabore una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Elabore una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
6. Establezca la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes.
7. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes.

FIGURA 6–4

Matriz FODA para Carnival Cruise Lines en el 2002

	FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
	1. Posee 34% de la participación en el mercado 2. Cuenta con la flota de barcos más grande 3. Tiene seis líneas de crucero distintas 4. Innovadora en la industria de viajes en crucero 5. Posee la mayor variedad de barcos 6. Construye el crucero más grande 7. Cuenta con un alto reconocimiento de marca 8. Oficinas generales ubicadas en Miami 9. Acceso a la empresa a través de Internet con reservaciones en línea	1. Pérdidas importantes en operaciones afiliadas 2. Incremento de la deuda por la construcción de barcos nuevos 3. No ofrece servicio al mercado asiático
OPORTUNIDADES: O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Los viajes aéreos han disminuido (11 de septiembre) 2. El mercado asiático no es atendido 3. Adquisición probable de Princess Cruise Lines 4. Nuevos sistemas de pronóstico del tiempo están disponibles 5. Incremento de la demanda de paquetes de vacaciones todo pagado 6. El ingreso disponible de las familias ha aumentado 7. Las tasas de matrimonios aumentaron: más lunas de miel	1. Aumentar la capacidad de los barcos para obtener viajeros de la industria de las líneas aéreas (F6, O1, O3) 2. Mostrar el clima de los lugares de descanso en vacaciones en su sitio Web (F9, O4) 3. Ofrecer cruceros trasatlánticos (F6, O4) 4. Adquirir P & O Princess (F1, O3)	1. Comenzar a dar servicio a Japón y las islas del Pacífico (D3, O2, O3, O4) 2. Utilizar el pronóstico del tiempo para advertir a los clientes de tormentas potenciales durante sus vacaciones (D1, O4)
AMENAZAS: A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Disminución de los viajes desde el 11 de septiembre 2. Terrorismo 3. Competencia dentro de la industria 4. Competencia con otros tipos de vacaciones 5. Recesión económica 6. Posibilidad de desastres naturales 7. Incremento de los precios del combustible 8. Cambio de las regulaciones gubernamentales	1. Anunciar la variedad de barcos, el reconocimiento de marca y las políticas de seguridad de Carnival (F3, F7, A1, A2, A5) 2. Anunciar vacaciones alternativas fuera de la temporada de huracanes (F3, A5, A7) 3. Ofrecer descuentos en el sitio Web de Carnival (F9, A6)	1. Disminuir los precios de los cruceros durante la temporada de huracanes (D1, A6) 2. Investigar la posibilidad de ingresar a otros mercados extranjeros (D2, D3, A8, A9)

8. Establezca la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y anote las estrategias DA resultantes.

El propósito de cada herramienta de ajuste de la etapa 2 es crear alternativas de estrategias posibles, no seleccionar ni determinar cuáles estrategias son las mejores; por lo tanto, no todas las estrategias que se desarrollen en la matriz FODA se elegirán para su implantación. La figura 6-4 ofrece un ejemplo de la matriz FODA para Carnival Cruise Lines.

Las directrices para la formulación de la estrategia que presentó el capítulo 5 facilitan el proceso de ajuste de los factores externos e internos clave; por ejemplo, cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para distribuir sus propios productos (fortaleza interna) y los distribuidores son poco confiables, costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa (amenaza externa), la integración hacia delante podría ser una estrategia FA atractiva. Cuando una empresa cuenta con una capacidad de producción excesiva (debilidad interna) y su industria básica experimenta una disminución de las ventas y utilidades anuales (amenaza externa), la diversificación concéntrica podría ser una estrategia DA eficaz. Es importante emplear términos específicos más que generales referentes a la estrategia cuando se elabora una matriz FODA; además, es importante incluir una anotación como "F1, O2" después de cada estrategia de la matriz FODA.

La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

La figura 6-5 ilustra la *matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)*, otra herramienta de ajuste importante de la etapa 2. Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (*fortaleza financiera {FF}* y *ventaja competitiva {VC}*) y dos dimensiones externas (*estabilidad ambiental {EA}* y *fortaleza industrial {FI}*). Estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa.[4]

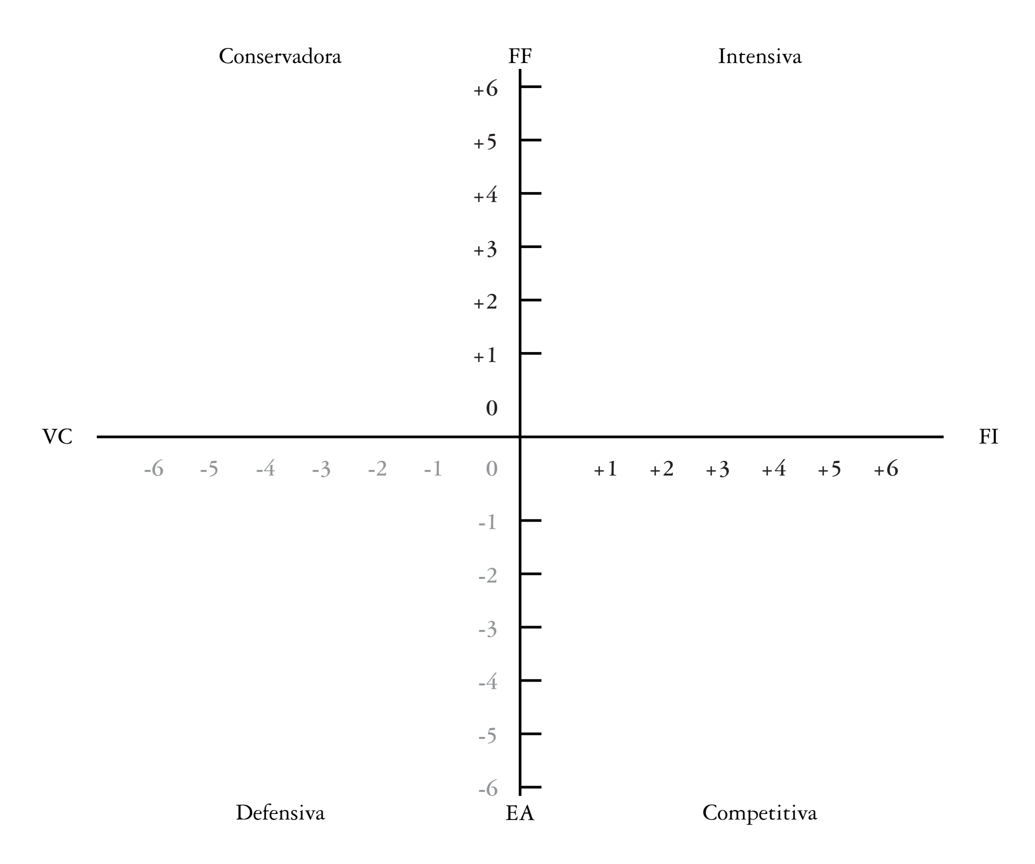
Según el tipo de empresa, diversas variables podrían integrar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA. Los factores que se utilizaron previamente para elaborar las matrices EFE y EFI de la empresa deben considerarse al construir una matriz PEEA. La tabla 6-2 presenta otras variables que se incluyen de manera común; por ejemplo, el rendimiento sobre la inversión, la liquidez de apalancamiento, el capital de trabajo y el flujo de capital se consideran a menudo como factores determinantes de la fortaleza financiera de una empresa. Del mismo modo que la matriz FODA, la matriz PEEA debe adaptarse a la empresa específica en estudio y fundamentarse en información objetiva tanto como sea posible.

Los pasos necesarios para elaborar una matriz PEEA son los siguientes:

1. Seleccionar una serie de variables para definir las fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI).
2. Asignar un valor numérico que varíe de $+1$ (peor) a $+6$ (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico que varíe de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC.
3. Calcular un puntaje promedio para FF, VC, FI y EA, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Registrar los puntajes promedio de FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
5. Sumar los dos puntajes del eje x y registrar el punto resultante en X. Sumar los dos puntajes del eje y y registrar el punto resultante en Y. Registrar la intersección del nuevo punto xy.
6. Dibujar un *vector direccional* desde el origen de la matriz PEEA que pase a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa: participación relativa en el mercado, competitiva, defensiva o conservadora.

La figura 6-6 muestra algunos ejemplos de perfiles de estrategia que surgen del análisis de la matriz PEEA. El vector direccional relacionado con cada perfil sugiere el tipo de estrategias a seguir: intensiva, conservadora, defensiva o competitiva. Cuando el vector direccional se localiza en el *cuadrante intensivo* (cuadrante superior derecho) de la matriz PEEA, una empresa se encuentra

FIGURA 6–5
La matrix PEEA



Fuente: H. Rowe, R. Mason, y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982): 155. Reimpreso con autorización del editor.

en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de 1) aprovechar las oportunidades externas; 2) superar las debilidades internas; y 3) evitar las amenazas externas; por lo tanto, es posible utilizar la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

El vector direccional podría aparecer en el *cuadrante conservador* (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEEA, lo que implica permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa y no afrontar riesgos excesivos. Entre las estrategias conservadoras están la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica. El vector direccional podría estar ubicado en el cuadrante inferior izquierdo o *cuadrante defensivo* de la matriz PEEA, lo que sugiere que la empresa se debe centrar en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Entre las estrategias defensivas están el recorte de gastos, la enajenación, la liquidación y la diversificación concéntrica. Por último, el vector direccional se podría encontrar en el cuadrante inferior derecho o *cuadrante competitivo* de la matriz PEEA, lo que indica el uso de estrategias competitivas, entre las que se encuentran la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas.

TABLA 6-2 **Ejemplos de factores que integran los ejes de la matriz PEEA**

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
Fortaleza financiera (FF)	***Estabilidad ambiental (EA)***
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Apalancamiento	Tasa de inflación
Liquidez	Variación de la demanda
Capital de trabajo	Rango de precios de los productos de la competencia
Flujo de capital	Barreras de ingreso al mercado
Facilidad para salir del mercado	Presión competitiva
Riesgo involucrado en el negocio	Elasticidad de precios de la demanda
Ventaja competitiva (VC)	***Fortaleza industrial (FI)***
Participación en el mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de los clientes	Conocimiento tecnológico
Utilización de la capacidad de la competencia	Utilización de recursos
Conocimiento tecnológico	Intensidad del capital
Control sobre proveedores y distribuidores	Facilidad de ingreso al mercado
	Productividad, utilización de la capacidad

Fuente: H. Rowe, R. Mason, y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982): 155–156. Reimpreso con autorización del editor.

La tabla 6-3 presenta el análisis de una matriz PEEA para un banco. Observe que se recomiendan estrategias competitivas.

La matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Las divisiones independientes (o centros de utilidades) de una empresa integran lo que se conoce como *cartera de negocios.* Cuando las divisiones de una empresa compiten en industrias diferentes, se debe desarrollar una estrategia distinta para cada negocio. La *matriz del Boston Consulting Group (BCG)* y la matriz interna y externa (IE) están diseñadas para mejorar la formulación de estrategias de una empresa con divisiones múltiples. (El BCG es una empresa privada de consultoría en gerencia ubicada en Boston. El BCG emplea a 1 400 consultores en todo el mundo, pero redujo su fuerza laboral en 12% en el 2002.)

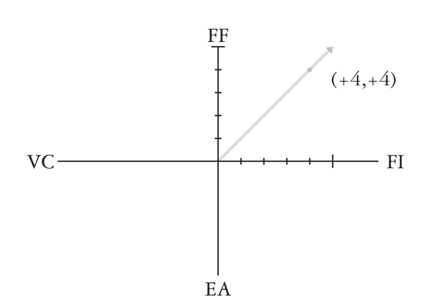
La matriz BCG representa, en forma gráfica, las diferencias entre las divisiones en términos de la posición de la participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento industrial. La matriz BCG permite a una empresa con divisiones múltiples dirigir su cartera de negocios por medio del análisis de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división respecto a todas las demás divisiones de la empresa. La *posición de la participación relativa en el mercado* se define como la razón o índice de dividir la propia participación en el mercado en una industria en particular entre la participación en el mercado de la empresa rival más importante en esa industria; por ejemplo, en la tabla 6-4 la participación relativa en el mercado del *Wall Street Journal* es de 1.78/2.24, que equivale al 79%.

La posición de la participación relativa en el mercado se presenta en el eje x de la matriz BCG. El punto medio del eje x se establece por lo general en .50, que corresponde a una división que posee la mitad de la participación en el mercado de la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento industrial en ventas, medida en términos porcentuales. Los

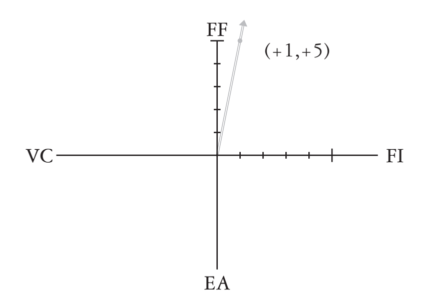
FIGURA 6–6

Ejemplos de perfiles de estrategias

Perfiles intensivos

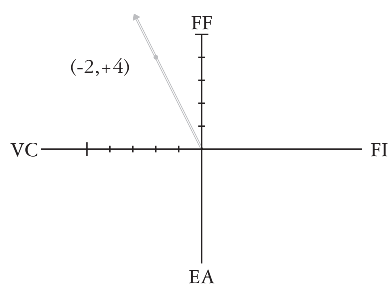


Una empresa sólida en el aspecto financiero que ha logrado ventajas competitivas importantes en una industria creciente y estable.

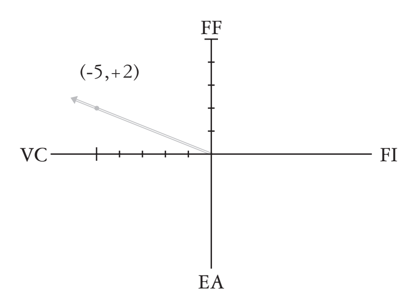


Una empresa cuya fortaleza financiera es un factor dominante en la industria.

Perfiles conservadores

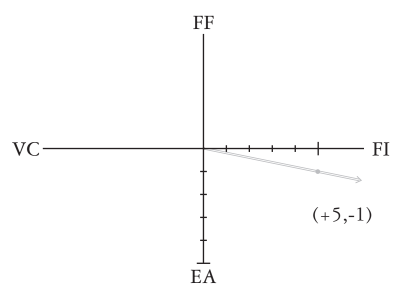


Una empresa que ha obtenido fortaleza financiera en una industria estable sin crecimiento; la empresa no posee ventajas competitivas importantes.

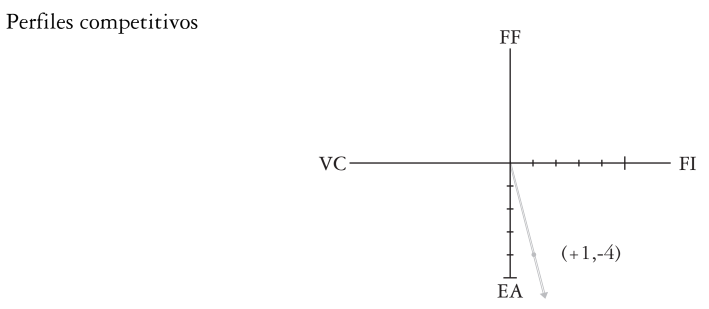


Una empresa que sufre por tener desventajas competitivas importantes en una industria estable en el aspecto tecnológico, pero que declina en las ventas.

Perfiles competitivos

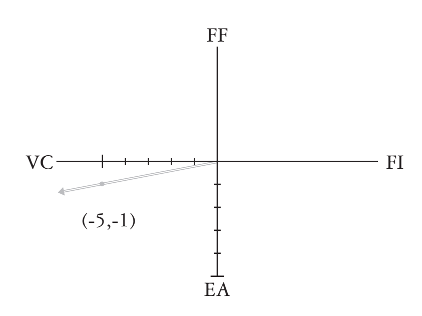


Una empresa con ventajas competitivas importantes en una industria de crecimiento rápido.

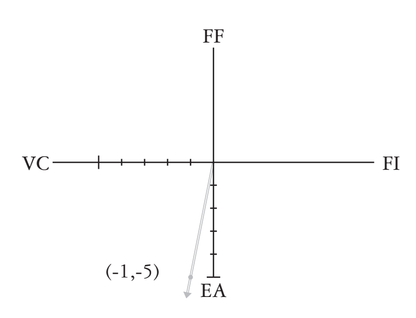


Una empresa que compite bastante bien en una industria inestable.

Perfiles defensivos



Una empresa que cuenta con una posición competitiva débil en una industria estable con crecimiento negativo.



Una empresa con problemas financieros en una industria muy inestable.

Fuente: H. Rowe, R. Mason, y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982): 155. Reimpreso con autorización del editor.

TABLA 6-3 **Una matriz PEEA para un banco**

FORTALEZA FINANCIERA	**CALIFICACIONES**
El índice de capital primario del banco es del 7.23%, lo que equivale a 1.23 puntos porcentuales sobre el índice requerido en general de 6%.	1.0
El rendimiento sobre los activos del banco es de −0.77, en comparación con el índice promedio de la industria bancaria de +0.70.	1.0
El ingreso neto del banco fue de 183 millones de dólares, 9% por debajo del ingreso neto del año anterior.	3.0
Los ingresos del banco aumentaron 7%, a una cifra de 3 460 millones de dólares.	4.0
	9.0
FORTALEZA INDUSTRIAL	
La eliminación de regulaciones ofrece libertad geográfica y de productos.	4.0
La eliminación de regulaciones aumenta la competencia en la industria bancaria.	2.0
La ley bancaria interestatal de Pennsylvania permite al banco adquirir otros bancos en Nueva Jersey, Ohio, Kentucky, el Distrito de Columbia y West Virginia.	4.0
	10.0
ESTABILIDAD AMBIENTAL	
Los países en vías de desarrollo experimentan una inflación elevada e inestabilidad política.	−4.0
El banco, cuyas oficinas generales se localizan en Pittsburg, ha dependido siempre de las industrias del acero, petróleo y gas que se encuentran en recesión.	−5.0
La eliminación de las regulaciones bancarias ha generado inestabilidad a través de la industria.	−4.0
	−13.0
VENTAJA COMPETITIVA	
El banco ofrece servicios de procesamiento de datos a más de 450 instituciones en 38 estados.	−2.0
Los grandes bancos regionales, los bancos internacionales y las empresas relacionadas con la banca se vuelven cada vez más competitivos.	−5.0
El banco cuenta con una amplia cartera de clientes.	−2.0
	−9.0

CONCLUSIÓN

El promedio EA es de $-13.0 \div 3 = -4.33$ El promedio FI es de $+10.0 \div 3 = 3.33$
El promedio VC es de $-9.0 \div 3 = -3.00$ El promedio FF es de $+9.0 \div 4 = 2.25$
Coordenadas del vector direccional: eje x: $-3.00 + (+3.33) = +0.33$
eje y: $-4.33 + (+2.25) = -2.08$
El banco debe seguir estrategias competitivas.

porcentajes de la tasa de crecimiento que se ubican en el eje *y* varían de −20 a +20%, siendo 0.0 el punto central. Estos rangos numéricos se utilizan con frecuencia para los ejes *x* y *y*, pero se podrían establecer otros valores numéricos según se considere apropiado para empresas en particular.

La figura 6-7 muestra un ejemplo de una matriz BCG. Cada círculo representa una división independiente. El tamaño del círculo corresponde a la proporción del ingreso corporativo generado por esa unidad de negocios y la rebanada de la gráfica de pastel indica la proporción de las utilidades corporativas que generó esa división. A las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz BCG se les llama Interrogantes, las que se localizan en el cuadrante II se conocen como Estrellas, las que se encuentran en el cuadrante III se les califica como Vacas generadoras de efectivo y las divisiones situadas en el cuadrante IV se denominan Perros. Según indica la perspectiva mundial, un mayor número de empresas japonesas se convierten en Estrellas con el cambio de las políticas que antes desalentaban a las mujeres para convertirse en gerentes.

- Interrogantes: las divisiones del cuadrante I tienen una posición baja de la participación relativa en el mercado, aunque compiten en una industria de crecimiento rápido. Por lo general, las necesidades de efectivo de estas empresas son altas y su generación de efectivo es baja.

TABLA 6-4

A. Participación en el mercado de los diez bancos más importantes de Europa Central

EMPRESA	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
KBC NV de Bélgica	11.7
Hypo Vereinsbank AG de Alemania	9.9
Unicredito Italiano SpA de Italia	7.7
Societe Generale	7.7
Citibank de Estados Unidos	7.6
Erste Bank	7.4
BCI/Intesa	5.4
ING	4.4
RZB	4.0
Commerzbank	3.8
Otros bancos	69.6%

B. Ventas de los diez periódicos más importantes de Estados Unidos

EMPRESA	CIRCULACIÓN DIARIA PROMEDIO (EN MILLONES)
USA Today	2.24
The Wall Street Journal	1.78
The New York Times	1.11
The Los Angeles Times	0.97
The Washington Post	0.76
The New York Daily News	0.73
The Chicago Tribune	0.62
Newsday	0.58
Houston Chronicle	0.55
The New York Post	0.53

C. Participación en el mercado de las empresas líder en renta de automóviles en Estados Unidos

EMPRESA	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO (%)
Hertz	29.1
Avis	22.6
National	15.4
Budget	12.0
Alamo	09.8
Dollar	08.9
Otras	02.2

Fuente: Adaptado de Matthew Karnitschnig, "Western Banks Quickly Expand Share of Market in Central and Eastern Europe", *The Wall Street Journal* (11 de septiembre del 2001): A21. Además, Matthew Rose y Patricia Callahan, "Can Newspapers Hold On to Postattack Readers?" *The Wall Street Journal* (30 de octubre del 2001): B4. Además, Kortney Stringer, "Reservations Grow Over Rental-Car Industry's Weak Links", *Wall Street Journal* (14 de noviembre del 2001): B4.

Estas divisiones se conocen como *Interrogantes* porque la empresa debe decidir si las fortalece siguiendo una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo de mercados o desarrollo de productos) o las vende.

- Estrellas: las divisiones del cuadrante II (denominadas con frecuencia *Estrellas*) representan las mejores oportunidades a largo plazo de la empresa para el crecimiento y la rentabilidad. Las divisiones con una participación relativa alta en el mercado y una tasa de crecimiento industrial alta debe recibir una inversión importante para mantener o fortalecer

FIGURA 6–7
La matrix BCG

POSICIÓN DE LA PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO

		Alta 1.0	*Media* .50	*Baja* 0.0
TASA DE CRECIMIENTO DE LAS VENTAS EN LA INDUSTRIA (Porcentaje)	*Alta* +20	Estrellas II	Interrogantes I	
	Media 0	Vacas generadoras de efectivo III	Perros IV	
	Baja –20			

Fuente: Adaptado de Boston Consulting Group, *Perspectives on Experience* (Boston: The Boston Consulting Group, 1974).

sus posiciones dominantes. La integración hacia delante, hacia atrás y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas son estrategias adecuadas para estas divisiones.

- Vacas generadoras de efectivo: las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una posición alta de la participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de crecimiento lento. Se denominan *Vacas generadoras de efectivo* porque producen efectivo por arriba de sus necesidades y con frecuencia son ordeñadas. Muchas de las divisiones vacas actuales fueron Estrellas. Las divisiones vacas deben ser dirigidas para mantener su posición sólida tanto como sea posible. El desarrollo de productos o la diversificación concéntrica podrían ser estrategias atractivas para las divisiones vacas; sin embargo, conforme una división vaca se debilita, el recorte de gastos o la enajenación podrían ser las más adecuadas.
- Perros: las divisiones del cuadrante IV de la empresa tienen una posición baja de la participación relativa en el mercado y compiten en una industria de crecimiento lento o nulo; se les ha denominado *Perros*, porque son consumidoras de efectivo en la cartera de la empresa. Debido a su posición interna y externa débil, estas empresas sufren a menudo liquidación, enajenación o reducción a través del recorte de gastos. Cuando una división se convierte por primera vez en Perro, el recorte de gastos es la mejor estrate-gia a seguir debido a que muchas de estas divisiones se han recuperado después de la reducción enérgica de los activos y los costos para convertirse en divisiones viables y rentables.

El principal beneficio de la matriz BCG es que centra la atención en el flujo de efectivo, las características de inversión y las necesidades de las diversas divisiones de una empresa. Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el tiempo: las divisiones Perro se convierten en Interrogantes, las Interrogantes se vuelven Estrellas, las Estrellas se transforman en Vacas generadoras de efectivo y las Vacas generadoras de efectivo se convierten en Perros en un movimiento continuo en contra de las manecillas del reloj. Con menos frecuencia, las Estrellas se vuelven Interrogantes, las Interrogantes se transforman en Perros, los Perros se convierten en Vacas generadoras de efectivo y las Vacas generadoras de efectivo se vuelven Estrellas (siguiendo el sentido de las manecillas del reloj). En algunas empresas no existe un movimiento cíclico aparente. Con el tiempo, las empresas deben luchar para obtener una cartera de divisiones que sean Estrellas.

La figura 6-8 ofrece un ejemplo de la matriz BCG que ilustra a una empresa integrada por cinco divisiones con ventas anuales que varían de 5 mil a 60 mil dólares. La división 1 posee el mayor volumen de ventas, así que el círculo que representa a esa división es el más grande de la matriz. El círculo correspondiente a la división 5 es el más pequeño porque su volumen de ventas (5 mil dólares) es el menor de todas las divisiones. Las rebanadas de la gráfica de pastel dentro de los círculos revelan el porcentaje de las utilidades corporativas que aporta cada división. Como se observa, la división 1 contribuye con el porcentaje de utilidades más alto, esto es 39%. Observe en el diagrama que la división 1 es considerada una Estrella, la división 2 es una Interrogante, la división 3 es también una Interrogante, la división 4 es una división Vaca generadora de efectivo y la división 5 es un Perro.

La matriz BCG, como todas las técnicas analíticas, posee algunas limitaciones; por ejemplo, considerar cada división como una Estrella, Vaca generadora de efectivo, Perro o Interrogante es una simplificación excesiva, pues muchas empresas caen justo en el centro de la matriz BCG y, por tanto, no es fácil clasificarlas. Además, la matriz BCG no refleja si varias divisiones o sus industrias crecen o no con el tiempo; es decir, la matriz no posee cualidades temporales, sino más bien refleja la situación de una empresa en un momento determinado. Por último, otras variables además de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial en ventas, como el tamaño del mercado y las ventajas competitivas, son importantes en la toma de decisiones estratégicas con relación a varias divisiones.

La matriz Interna y Externa (IE)

La *matriz Interna y Externa (IE)* ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes, según muestra la figura 6-9. La matriz IE es similar a la matriz BCG, ya que ambas herramientas registran las divisiones de una empresa en un diagrama esquemático; éste es el motivo por el que ambas se conocen como matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de la contribución en ventas de cada división y las rebanadas de la gráfica de pastel revelan el porcentaje de la contribución en las utilidades de cada división, tanto en la matriz BCG como en la matriz IE.



PERSPECTIVA GLOBAL

Cambio del papel de las mujeres en Japón

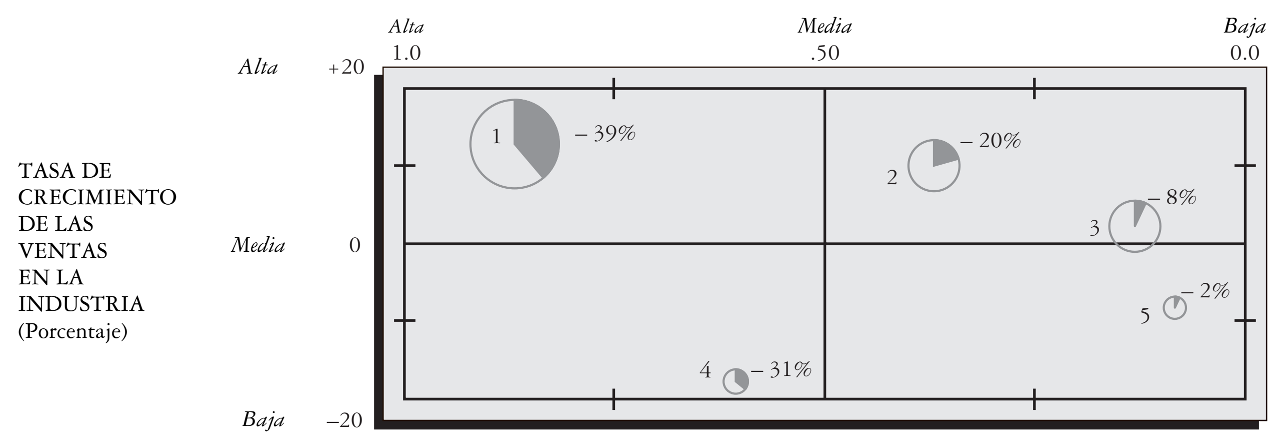
Se espera que la población de Japón disminuya a casi la mitad para finales del siglo XXI, mientras la población de edad avanzada se convierte en una carga pesada para los trabajadores. Como consecuencia, la asamblea legislativa japonesa, conservadora y dominada por hombres, reconsidera la igualdad de géneros. En 1999, la asamblea legislativa japonesa aprobó una "ley básica" general para promover la participación equitativa de hombres y mujeres en la sociedad. Esta ley abarca todo, desde la contratación y promoción equitativas en las empresas y el gobierno, hasta prácticas comunes como anotar primero los nombres de niños antes que los nombres de niñas en las listas de obligaciones de la clase en escuelas públicas. Además, en 1999, la asamblea legislativa aprobó una nueva ley que prohíbe la discriminación de género en el lugar de trabajo. La ley prohíbe también la pornografía infantil y las relaciones sexuales con menores de edad; en 1999, Japón se convirtió en el último miembro de las Naciones Unidas en aprobar los anticonceptivos orales seguros y de dosis baja. Éstas son victorias legislativas para las mujeres japonesas, que ahora sienten mayor confianza al tener hijos o al unirse a la fuerza laboral si lo desean. Las nuevas leyes japonesas alientan también a los hombres a ayudar a las mujeres en el cuidado de los hijos y en las tareas domésticas. En la actualidad, los hombres japoneses realizan sólo 6% de las tareas domésticas y 11% del cuidado de los niños o de los ancianos.

Cualquier cultura nacional que prohíbe o desanima a las mujeres a trabajar fuera de casa coloca en desventaja a las empresas de ese país, pues éstas compiten con empresas de otros países que aprovechan la capacidad comprobada que tienen las mujeres para desempeñarse al mismo nivel que los hombres en casi todos los trabajos. Con certeza, tomará años cambiar este tipo de cultura de negocios, pero Japón inició en 1999. Este cambio en la cultura de negocios mejorará la competitividad de Japón en los negocios a nivel mundial.

Fuente: Adaptado de Steven Butler, "In Japan, Finally the Women Catch a Break", *U.S. News & World Report* (5 de julio de 1999): 41.

FIGURA 6–8

Un ejemplo de la matriz BCG



Divisiones	*Ingresos*	*Porcentaje de ingresos*	*Utilidades*	*Porcentaje de utilidades*	*Porcentaje de la participación en el mercado*	*Porcentaje de la tasa de crecimiento*
1	$60 000	37	$10 000	39	80	+15
2	40 000	24	5 000	20	40	+10
3	40 000	24	2 000	8	10	1
4	20 000	12	8 000	31	60	–20
5	5 000	3	500	2	5	–10
Total	$165 000	100	$25 500	100		

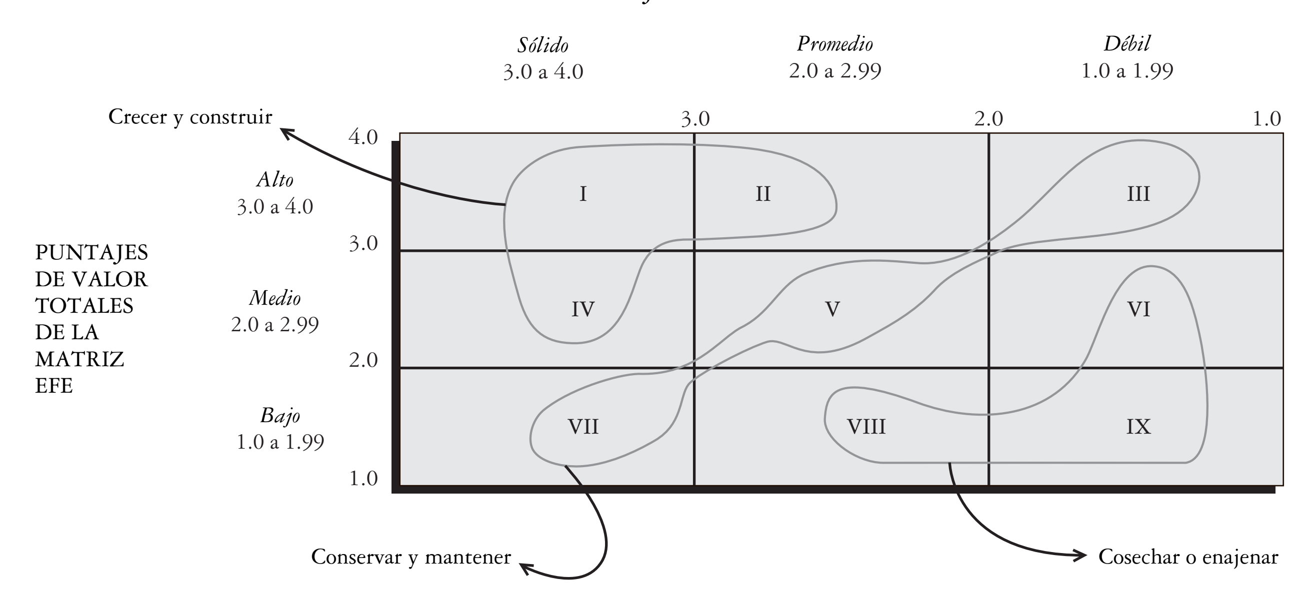
No obstante, existen algunas diferencias importantes entre la matriz BCG y la matriz IE. En primer lugar, los ejes son diferentes; además, la matriz IE requiere mayor información sobre las divisiones que la matriz BCG. Más aún, las implicaciones estratégicas de cada matriz son distintas. Por estos motivos, los estrategas de empresas con divisiones múltiples elaboran con frecuencia tanto la matriz BCG como la matriz IE en la formulación de alternativas de estrategias. Una práctica común consiste en desarrollar una matriz BCG y una matriz IE para el momento presente y después elaborar matrices de proyección que reflejen las expectativas futuras. Estos análisis de la situación presente y futura pronostican el efecto esperado de las decisiones estratégicas sobre la cartera de divisiones de una empresa.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje *x* y los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el eje *y*. Recordemos que cada división de una empresa debe construir una matriz EFI y una matriz EFE, de su parte correspondiente en la empresa. Los puntajes de valor totales correspondientes a cada división permiten la elaboración de la matriz IE a nivel corporativo. Un puntaje de valor total de la matriz EFI de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje *x* de la matriz IE, representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera un valor promedio y un puntaje de 3.0 a 4.0 indica una posición interna sólida. De modo similar, un puntaje de valor total de la matriz EFE de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje *y*, se considera bajo; un puntaje de 2.0 a 2.99 representa un valor medio y un puntaje de 3.0 a 4.0 es un valor alto.

La matriz IE se divide en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes. En primer lugar, la recomendación para las divisiones que se encuentran en los cuadrantes I, II o IV es *crecer y construir*. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) o las estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) son las más adecuadas para estas divisiones. En segundo lugar, las divisiones que se ubican en los cuadrantes III, V o VII se dirigen mejor por medio de estrategias de *conservar y mantener*; la penetración en el mercado y el desarrollo de pro-

FIGURA 6–9

La Matriz Interna y Externa (IE)



Fuente: La matriz IE se creó a partir de la matriz de análisis de negocios de General Electric (GE). Para una descripción de la matriz GE véase en Michael Allen, "Diagramming GE's Planning for What's WATT", in R. Allio y M. Pennington, editores, *Corporate Planning: Techniques and Applications*. (New York: AMACOM, 1979.)

ductos son dos estrategias que se emplean con frecuencia en estos tipos de divisiones. En tercer lugar, una recomendación común para las divisiones que se localizan en los cuadrantes VI, VIII o IX es *cosechar o enajenar*. Las empresas exitosas logran una cartera de negocios cuya posición se ubica en el cuadrante I de la matriz IE o cerca de él.

La figura 6-10 ofrece un ejemplo de una matriz IE terminada, que representa a una empresa compuesta por cuatro divisiones. Según indica la posición de los círculos, las estrategias *crecer y construir* son adecuadas para las divisiones 1, 2 y 3; la división 4 es candidata para *cosechar o enajenar.* La división 2 aporta el mayor porcentaje de las ventas de la empresa y, por tanto, se ilustra con el círculo más grande. La división 1 genera la mayor parte de las utilidades totales, por lo que posee el porcentaje de la gráfica de pastel más grande.

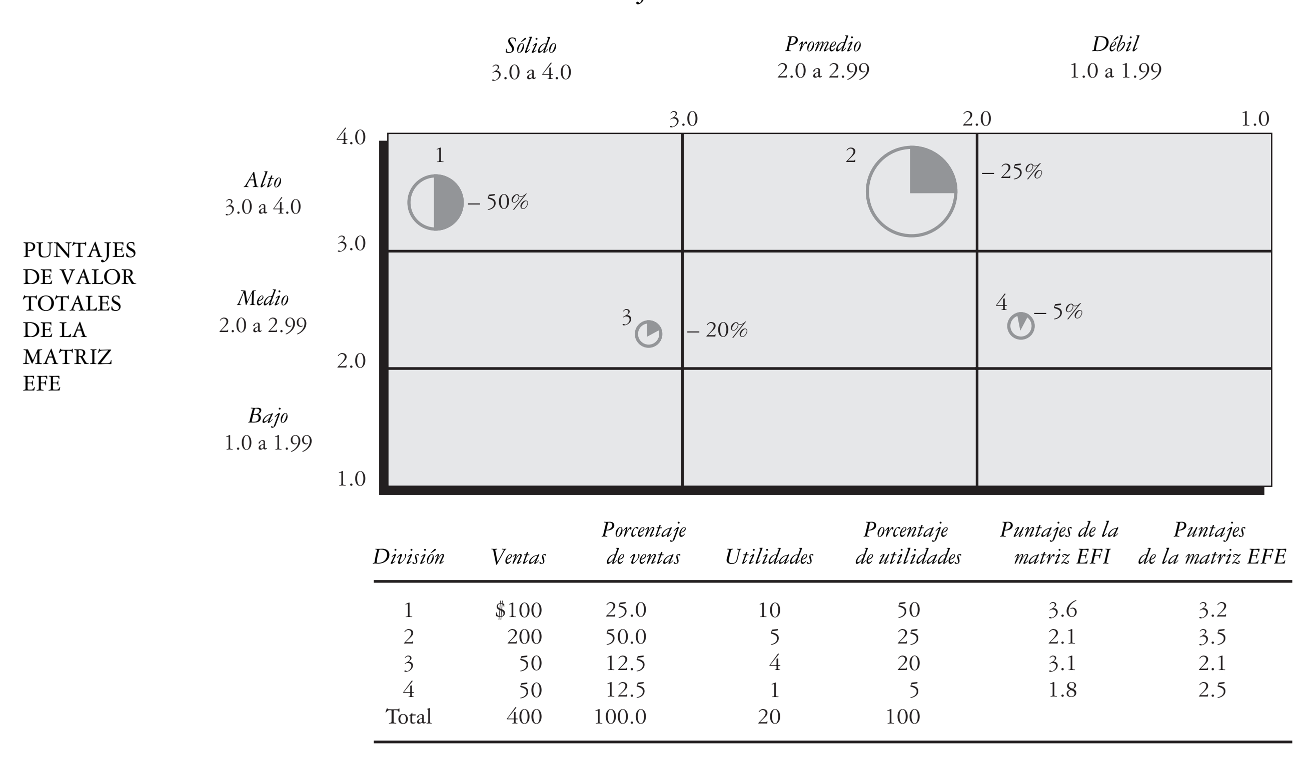
La matriz de la estrategia principal

Además de la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG y la matriz IE, la *matriz de la estrategia principal* se ha convertido en una herramienta popular para formular alternativas de estrategias. Todas las empresas se posicionan en uno de los cuatro cuadrantes de estrategia de la matriz de la estrategia principal; las divisiones se posicionan de igual manera. Como ilustra la figura 6-11, la matriz de la estrategia principal se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que una empresa debe considerar como adecuadas aparecen en una lista en cada cuadrante de la matriz según su grado de atracción.

Las empresas ubicadas en el cuadrante I de la matriz de la estrategia principal se encuentran en una posición estratégica excelente. Para estas empresas, la concentración continua en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo de mercados) y productos actuales (desarrollo de productos) es una estrategia adecuada. No es recomendable que una empresa situada en el cuadrante I se aleje mucho de sus ventajas competitivas establecidas. La integración hacia atrás, hacia

FIGURA 6–10

Un ejemplo de una matriz IE



División	*Ventas*	*Porcentaje de ventas*	*Utilidades*	*Porcentaje de utilidades*	*Puntajes de la matriz EFI*	*Puntajes de la matriz EFE*
1	$100	25.0	10	50	3.6	3.2
2	200	50.0	5	25	2.1	3.5
3	50	12.5	4	20	3.1	2.1
4	50	12.5	1	5	1.8	2.5
Total	400	100.0	20	100		

delante u horizontal son estrategias eficaces cuando una empresa que se localiza en el cuadrante I cuenta con recursos excesivos. La diversificación concéntrica disminuye los riesgos relacionados con una línea de productos reducida cuando una empresa que se encuentra en el cuadrante I está muy comprometida con un solo producto. Las empresas ubicadas en el cuadrante I tienen la posibilidad de aprovechar las oportunidades externas en varias áreas, ya que pueden enfrentar los riesgos de manera decidida cuando sea necesario.

Las empresas que se localizan en el cuadrante II necesitan evaluar su estrategia actual hacia el mercado en forma seria, pues aunque su industria está en crecimiento, no pueden competir de manera eficaz y necesitan determinar el motivo por el que la estrategia actual de la empresa no funciona y de qué modo la empresa podría cambiar para mejorar la productividad. Puesto que las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria de crecimiento rápido del mercado, una estrategia intensiva (en forma opuesta a una estrategia de integración o de diversificación) es por lo general la primera opción que se debe tomar en cuenta; sin embargo, si la empresa carece de una capacidad distintiva o ventaja competitiva, entonces, la integración horizontal es a menudo una alternativa deseable. La enajenación o la liquidación deben considerarse como un último recurso. La enajenación proporciona los fondos necesarios para adquirir otras empresas o recuperar acciones.

Las empresas del cuadrante III compiten en industrias de crecimiento lento y tienen posiciones competitivas débiles. Estas empresas deben efectuar algunos cambios drásticos con rapidez para evitar una mayor declinación y una posible liquidación. Una alternativa de estrategia es desviar los recursos de la empresa actual hacia áreas diferentes (diversificar). Si todo lo anterior falla, las opciones finales de las empresas ubicadas en el cuadrante III son la enajenación o la liquidación.

Por último, las empresas del cuadrante IV cuentan con una posición competitiva sólida, pero se encuentran en una industria de crecimiento lento. Estas empresas tienen la posibilidad de

FIGURA 6–11
La matriz de la estrategia principal

CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO

Cuadrante II
1. Desarrollo de mercados
2. Penetración en el mercado
3. Desarrollo de productos
4. Integración horizontal
5. Enajenación
6. Liquidación

Cuadrante I
1. Desarrollo de mercados
2. Penetración en el mercado
3. Desarrollo de productos
4. Integración hacia delante
5. Integración hacia atrás
6. Integración horizontal
7. Diversificación concéntrica

POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL

POSICIÓN COMPETITIVA SÓLIDA

Cuadrante III
1. Recorte de gastos
2. Diversificación concéntrica
3. Diversificación horizontal
4. Diversificación de conglomerados
5. Enajenación
6. Liquidación

Cuadrante IV
1. Diversificación concéntrica
2. Diversificación horizontal
3. Diversificación de conglomerados
4. Alianzas estratégicas

CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO

Fuente: Adaptado de Roland Christensen, Norman Berg, and Malcolm Salter, *Policy Formulation and Administration* (Homewood, IL): Richard D. Irwin, 1976): 16-18.

iniciar programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras. Las empresas del cuadrante IV poseen de manera característica niveles altos de flujo de capital y necesidades limitadas de crecimiento interno, por lo que podrían seguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados y además las alianzas estratégicas.



LA ETAPA DE DECISIÓN

El análisis y la intuición proporcionan una base para tomar decisiones respecto a la formulación de la estrategia. Las técnicas de ajuste analizadas anteriormente presentan alternativas de estrategias posibles. Los gerentes y empleados que participan en la actividad de análisis y selección de la estrategia habrán propuesto muchas de estas estrategias; las estrategias adicionales que surgen de los análisis de ajuste se analizan y agregan a la lista de opciones alternativas posibles. Como se indicó previamente en este capítulo, los participantes calificarían estas estrategias en una escala del uno al cuatro, de tal manera que obtuvieran una lista ordenada de las mejores estrategias.

La matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Además de calificar las estrategias para obtener una lista ordenada, existe en la literatura otra técnica analítica diseñada para determinar el grado relativo de atracción de acciones alternativas posibles. Esta técnica es la *matriz de la planeación estratégica cuantitativa* (MPEC), que comprende

la etapa 3 del esquema analítico de la formulación de la estrategia.[5] Esta técnica indica en forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores. La MPEC utiliza el aporte de datos de los análisis de la etapa 1 y los resultados del ajuste de los análisis de la etapa 2 para elegir con objetividad entre alternativas de estrategias. Esto significa que la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo que integran la etapa 1, junto con la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal que corresponden a la etapa 2, proporcionan la información necesaria para elaborar la MPEC (etapa 3). La MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere un criterio intuitivo acertado.

La tabla 6-5 ilustra el formato básico de la MPEC. Observe que los factores externos e internos clave (de la etapa 1) integran la columna izquierda de una MPEC y las alternativas de estrategias posibles (de la etapa 2) forman la línea superior. De modo específico, la columna izquierda de una MPEC consiste en información obtenida en forma directa de la matriz EFE y la matriz EFI. En una columna adyacente a los factores de éxito críticos, se registran los valores respectivos que recibió cada factor en la matriz EFE y en la matriz EFI.

Las alternativas de estrategias derivadas de la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal integran la línea superior de una MPEC. Estas herramientas de ajuste generan comúnmente alternativas posibles similares; sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de ajuste se tienen que evaluar en una MPEC, sino que los estrategas deben hacer uso de su criterio intuitivo acertado al seleccionar las estrategias que incluirán en una MPEC.

Desde el punto de vista conceptual, la MPEC determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos. El grado relativo de atracción de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno. Es posible incluir cualquier número de series de alternativas de estrategias en la MPEC y cualquier número de estrategias puede integrar una serie determinada, pero sólo las estrategias de una serie determinada se evalúan relacionando unas con otras; por ejemplo, una serie de estrategias podría incluir la diversificación concéntrica, horizontal y de conglomerados, mientras que otra serie podría implicar la emisión de acciones y la venta de una división para recaudar el capital necesario. Estas dos series de estrategias son completamente diferentes y la MPEC evalúa las estrategias sólo dentro de series. Observe que la tabla 6-6 incluye tres estrategias que integran sólo una serie.

TABLA 6-5 **La matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)**

		ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS		
Factores clave	*Valor*	*Estrategia 1*	*Estrategia 2*	*Estrategia 3*
Factores externos clave				
Economía				
Políticos, legales y gubernamentales				
Sociales, culturales, demográficos, ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
Factores internos clave				
Gerencia				
Mercadotecnia				
Finanzas y contabilidad				
Producción y operaciones				
Investigación y desarrollo				
Sistemas de información de la gerencia				

TABLA 6–6 **Una MPEC para Campbell Soup Company**

		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
		Alizanzas estratégicas en Europa		*Alizanzas estratégicas en Asia*	
Factores clave	***Valor***	***PA***	***PTA***	***PA***	***PTA***
Oportunidades					
1. Una moneda europea: el euro	.10	4	.40	2	.20
2. Aumento de la conciencia en los consumidores hacia la salud en la selección de alimentos	.15	4	.60	3	.45
3. Economías de mercado libre que surgen en Asia	.10	2	.20	4	.40
4. Incremento del 10% anual de la demanda de sopas	.15	3	.45	4	.60
5. TLC	.05	–	–	–	–
Amenazas					
1. Ingresos en alimentos con un aumento del 1% anual	.10	3	.30	4	.40
2. Banquet TV Dinners de ConAgra es líder del mercado con una participación del 27.4%	.05	–	–	–	–
3. Economías inestables en Asia	.10	4	.40	1	.10
4. Las latas no son biodegradables	.05	–	–	–	–
5. Valor bajo del dólar	.15	4	.60	2	.30
	1.0				
Fortalezas					
1. Las utilidades aumentaron 30%	.10	4	.40	2	.20
2. Una nueva división en Norteamérica	.10	–	–	–	–
3. Las nuevas sopas orientadas hacia la salud son exitosas	.10	4	.40	2	.20
4. La participación en el mercado de Swanson TV Dinners aumentó al 25.1%	.05	4	.20	3	.15
5. Una quinta parte de los bonos de todos los gerentes se basa en el rendimiento corporativo general	.05	–	–	–	–
6. La utilización de la capacidad aumentó del 60 al 80%	.15	3	.45	4	.60
Debilidades					
1. Las ventas de Pepperidge Farm disminuyeron 7%	.05	–	–	–	–
2. La reestructuración costó 302 millones de dólares	.05	–	–	–	–
3. La operación europea de la empresa pierde dinero	.15	2	.30	4	.60
4. La empresa se globaliza con lentitud	.15	4	.60	3	.45
5. El margen de utilidades antes de impuestos del 8.4% equivale sólo a la mitad del promedio industrial	.05	–	–	–	–
Suma del puntaje total del grado de atracción	1.0		5.30		4.65

PA = puntaje del grado de atracción; PTA = puntaje total del grado de atracción.
Puntaje del grado de atracción: 1 = sin atractivo; 2 = algo atractivo; 3 = más o menos atractivo; 4 = muy atractivo.

La tabla 6-6 proporciona una MPEC para una empresa de alimentos. Este ejemplo ilustra todos los componentes de la MPEC: alternativas de estrategias, factores clave, valores, puntajes del grado de atracción (PA), puntajes totales del grado de atracción (PTA) y la suma de los puntajes totales del grado de atracción. Los tres términos nuevos recién presentados —1) puntajes del grado de atracción; 2) puntajes totales del grado de atracción; y 3) la suma de los puntajes totales del grado de atracción— se definen y explican a continuación por medio del análisis de los seis pasos necesarios para elaborar una MPEC.

Paso 1 **Elabore una lista de las oportunidades y amenazas externas, así como de las fortalezas y debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MPEC.** Esta información se obtiene en forma directa de las matrices EFE y EFI. La MPEC debe incluir, como mínimo, diez factores de éxito crítico externos y diez factores de éxito crítico internos.

Paso 2 **Asigne valores a cada factor externo e interno clave.** Estos valores son idénticos a los de las matrices EFE y EFI. Los valores se presentan en una columna vertical justo al lado derecho de los factores de éxito crítico externos e internos.

Paso 3 **Examine las matrices de la etapa 2 (ajuste) e identifique las alternativas de estrategias que la empresa debe tomar en cuenta para implantarlas.** Anote estas estrategias en la línea superior de la MPEC y agrupe las estrategias en series que se excluyan mutuamente si es posible.

Paso 4 **Determine los puntajes del grado de atracción (PA)** definidos como valores numéricos que indiquen el grado relativo de atracción de cada estrategia en una serie específica de alternativas. Los *puntajes del grado de atracción* se establecen por medio del examen de cada factor externo e interno clave, uno a la vez, y planteando la pregunta: "¿Afecta este factor la selección de las estrategias?" Si la respuesta a esta pregunta es *positiva*, entonces las estrategias deben compararse en relación con ese factor clave. De manera específica, se deben asignar puntajes del grado de atracción a cada estrategia para indicar el grado relativo de atracción de una estrategia sobre las demás, considerando el factor en particular. El rango de los puntajes del grado de atracción varía de 1 = sin atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = más o menos atractivo, hasta 4 = muy atractivo. Si la repuesta a la pregunta anterior es *negativa*, indicando que el factor clave respectivo no tiene efecto sobre la selección específica que se realiza, entonces no se deben asignar puntajes del grado de atracción a las estrategias de esa serie. Utilice un guión para indicar que el factor clave no afecta la selección que se realiza. Nota: si asigna un puntaje del grado de atracción a una estrategia, entonces asigne un puntaje del grado de atracción a la otra; si una estrategia recibe un guión, todas las demás deben recibir un guión en una línea determinada.

Paso 5 **Calcule los puntajes totales del grado de atracción.** *Los puntajes totales del grado de atracción (PTA)* se definen como el producto de multiplicar los valores (paso 2) por los puntajes del grado de atracción (paso 4) en cada columna. Los puntajes totales del grado de atracción indican el grado relativo de atracción de cada estrategia alternativa, tomando en cuenta sólo el impacto del factor de éxito crítico externo o interno adyacente. Mientras mayor sea el puntaje total del grado de atracción, más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor de éxito crítico adyacente).

Paso 6 **Calcule la suma del puntaje total del grado de atracción.** Sume los puntajes totales del grado de atracción de cada columna de estrategias de la MPEC. *La suma de los puntajes totales del grado de atracción (SPTA)* muestra cuál estrategia es más atractiva en cada serie de alternativas. Los puntajes altos indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos relevantes que pudieran afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre la suma de los puntajes totales del grado de atracción en una serie específica de alternativas estratégicas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre la otra.

En la tabla 6-6, Campbell Soup considera dos alternativas de estrategias, el establecimiento de una alianza estratégica en Europa y el inicio de una alianza estratégica en Asia.

Observe que el TLC no ejerce un impacto en la selección que se realiza entre las dos estrategias, así que aparece un guión (—) varias veces en esa línea. Otros factores tampoco producen un efecto en la selección que se realiza, así que se escriben guiones en esas líneas también. Si un factor en particular afecta una estrategia, pero no la otra, afecta la selección que se realiza, así que se deben registrar los puntajes del grado de atracción. La suma de los puntajes totales del grado de atracción cuyo resultado es de 5.30 en la tabla 6-6 indica que la alianza estratégica en Europa es una estrategia más atractiva al compararla con la alianza estratégica en Asia.

Cada puntaje del grado de atracción asignado debe tener una razón. En la tabla 6-6, la razón de los puntajes del grado de atracción de la primera línea es que la unificación de Europa occidental crea condiciones más estables para las empresas en Europa que en Asia. El puntaje del

grado de atracción de cuatro para la alianza estratégica en Europa y de dos para la alianza estratégica en Asia señala que la empresa en Europa es muy atractiva y la empresa en Asia es algo atractiva, considerando sólo el primer factor de éxito crítico; por lo tanto, los puntajes del grado de atractivo no son meras suposiciones, sino deben ser racionales, sostenibles y fundados. Se debe evitar la asignación del mismo puntaje del grado de atracción a cada estrategia. En la tabla 6-6, observe que se anotaron guiones a lo largo de una línea cuando se utilizaron valores iguales que no se repitieron los puntajes de cuatro, tres, dos, o uno en la misma línea. Éstas son directrices importantes que se deben seguir al elaborar una MPEC.

Aspectos positivos y limitaciones de la MPEC

Una característica positiva de la MPEC es que se pueden examinar series de estrategias en secuencia o de manera simultánea; por ejemplo, las estrategias de nivel corporativo se evalúan primero, seguidas por las estrategias del nivel de división y después por las estrategias del nivel funcional. No existe un límite para el número de estrategias que se evalúan ni para el número de series de estrategias que se examinan al mismo tiempo por medio de la MPEC.

Otra característica positiva de la MPEC es que requiere que los estrategas integren factores pertinentes externos e internos en el proceso de decisión. La elaboración de una MPEC reduce las probabilidades de que los factores clave sean ignorados o valorados en forma inadecuada. Una MPEC dirige la atención hacia relaciones importantes que afectan las decisiones relacionadas con la estrategia. Aunque la elaboración de una MPEC requiere algunas decisiones subjetivas, la toma de pequeñas decisiones a lo largo del proceso mejora la probabilidad de que las decisiones estratégicas finales sean las mejores para la empresa. Una MPEC se puede adaptar para su uso en pequeñas y grandes empresas, lucrativas y no lucrativas y aplicarse en casi cualquier tipo de empresa. Una MPEC mejora sobre todo la selección estratégica de empresas multinacionales porque muchos factores clave y estrategias se consideran al mismo tiempo; también se ha aplicado con éxito en muchas empresas pequeñas.[6]

La MPEC no carece de limitaciones. En primer lugar, exige juicios intuitivos y suposiciones racionales. Las calificaciones y los puntajes del grado de atracción requieren la toma de decisiones subjetivas, aunque deban fundamentarse en información objetiva. Los debates entre estrategas, gerentes y empleados a través del proceso de formulación de la estrategia, incluyendo la elaboración de una MPEC, son constructivos y mejoran las decisiones estratégicas. Los debates constructivos durante el análisis y la selección de la estrategia surgen debido a diferencias genuinas de interpretación de la información y a opiniones diversas. Otra limitación de la MPEC es que su precisión depende de la calidad de la información previa y de los análisis de ajuste en los que se basa.



ASPECTOS CULTURALES DE LA SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Todas las empresas tienen una cultura (organizacional). Esta *cultura* incluye valores compartidos, creencias, actitudes, costumbres, normas, personalidades, héroes y heroínas que describen a una empresa. La cultura es la manera particular en que una empresa realiza sus negocios. La dimensión humana es la que genera solidaridad y significado e inspira el compromiso y la productividad en una empresa cuando se llevan a cabo cambios de estrategia. Todos los seres humanos tienen la necesidad básica de encontrarle un sentido al mundo, de sentirse en control y de hallar un significado. Cuando los acontecimientos ponen en riesgo el significado, los individuos reaccionan a la defensiva. Los gerentes y los empleados sabotean incluso las estrategias nuevas con la finalidad de mantener el *status quo*.

Es bueno considerar la dirección estratégica desde la perspectiva cultural porque el éxito depende a menudo del grado de apoyo que las estrategias reciben de la cultura organizacional. Si los productos culturales como los valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, historias, símbolos,

lenguaje, héroes y heroínas apoyan las estrategias de una empresa, los gerentes tienen la oportunidad de implantar cambios con rapidez y facilidad; sin embargo, si no existe o no se cultiva una cultura de apoyo, entonces los cambios de la estrategia serán ineficaces o incluso desfavorables. La cultura de una empresa se podría volver antagónica a las nuevas estrategias y el resultado de ese antagonismo sería la confusión y la desorganización.

Las estrategias que requieren menos cambios culturales son más atractivas porque los cambios extensos exigen mucho tiempo y esfuerzo. Siempre que dos empresas se fusionan, es importante sobre todo evaluar y considerar los vínculos entre la cultura y la estrategia; por ejemplo, Hewlett-Packard (HP) y Compaq terminaron su fusión en mayo del 2002, pero las culturas de sus empresas son muy distintas. La cultura de Compaq se orienta de arriba hacia abajo, mientras que la cultura de HP, conocida como la "Manera HP", se basa en "dirigir caminando alrededor". Compaq es un comerciante que invierte sólo 3.5% de sus ingresos en IyD, mientras que HP es un inventor que gasta 6% de sus ingresos anuales en IyD. Compaq se centra en algunos productos importantes, mientras que HP presume una amplia gama de productos en muchas categorías. El estilo de la gerencia de Compaq se describe como extrovertido, mientras que el de HP es introvertido y analítico.[7] La fuerza laboral de Compaq es muy competitiva, decidida y afronta riesgos, mientras que la Manera HP basa sus decisiones más en la experiencia, el profesionalismo y el análisis cuidadoso.

La cultura proporciona una explicación para las dificultades que una empresa encuentra cuando intenta cambiar su dirección estratégica, como explica la siguiente declaración:

> No sólo la cultura corporativa "correcta" se ha convertido en la esencia y el fundamento de la excelencia corporativa, sino que el éxito o el fracaso de las reformas corporativas necesarias depende de la sagacidad y la habilidad de la gerencia para reemplazar la cultura impulsora de la empresa a tiempo y de acuerdo con los cambios requeridos en las estrategias.[8]



LAS POLÍTICAS DE LA SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Todas las empresas son políticas. A menos que sean dirigidas, las maniobras políticas consumen un tiempo valioso, obstaculizan los objetivos de la empresa, desvían la energía humana y dan como resultado la pérdida de algunos empleados valiosos. En ocasiones, las tendencias políticas y las preferencias personales quedan incluidas de manera excesiva en las decisiones de selección de la estrategia. Las políticas internas afectan la selección de las estrategias en todas las empresas. La jerarquía de mando en una empresa, junto con las aspiraciones de carrera de diversas personas y la necesidad de distribuir los recursos limitados, garantiza la formación de coaliciones de individuos que luchan por cuidar de ellos mismos en primer lugar y de la empresa en segundo, tercero o cuarto lugar. Las coaliciones de individuos se forman a menudo alrededor de problemas estratégicos clave que enfrenta una empresa. Una responsabilidad importante de los estrategas es dirigir la formación de coaliciones, fomentar un concepto de equipo y obtener el apoyo de individuos y grupos de individuos clave.

En ausencia de análisis objetivos, las decisiones con relación en la estrategia se basan con frecuencia en las políticas del momento; no obstante, con el desarrollo de mejores herramientas para la formulación de la estrategia, los factores políticos se vuelven menos importantes en la toma de decisiones estratégicas. En ausencia de objetividad, los factores políticos dictan a veces las estrategias y esto es lamentable. El manejo de las relaciones políticas forma parte integral de la transmisión de entusiasmo y de un espíritu de equipo en una empresa.

Un estudio clásico de dirección estratégica en nueve empresas importantes examinó las tácticas políticas de los estrategas exitosos y no exitosos.[9] Los estrategas exitosos permitían que las ideas y propuestas con un apoyo débil se perdieran por la falta de acción y establecían obstáculos o pruebas adicionales para las ideas con un apoyo sólido, consideradas inaceptables, pero sin una

oposición abierta. Los estrategas exitosos mantenían un perfil político bajo en las propuestas inaceptables y trataban de que las decisiones más negativas vinieran de subordinados o de un consenso de grupo, reservando, por tanto, sus prohibiciones personales a los problemas y momentos importantes. Los estrategas exitosos indagaban mucho y hacían preguntas informales para permanecer al tanto del avance de las cosas y saber en qué momento intervenir. Dirigían la estrategia, pero no la dictaban; daban pocas órdenes, anunciaban pocas decisiones, dependían mucho de la indagación informal y trataban de investigar y aclarar hasta que surgía un consenso.

Los estrategas exitosos recompensaban en forma generosa y visible los avances exitosos y asignaban la responsabilidad de avances nuevos y más importantes a los *campeones*, es decir, los individuos que se identificaban más con la idea o el producto y cuyo futuro se vinculaba al éxito de éstos. Los estrategas exitosos permanecían al tanto del impacto simbólico de sus propias acciones y declaraciones de tal manera que no enviarán señales falsas que pudieran estimular la acción hacia direcciones equivocadas.

Los estrategas exitosos se aseguraban de que todas las bases de poder importantes dentro de la empresa estuvieran representadas o tuvieran acceso a la gerencia de alto nivel. Incluían nuevos rostros y nuevos puntos de vista en la consideración de cambios significativos. (Esto es importante porque los empleados y los gerentes nuevos tienen por lo general más entusiasmo e impulso que los empleados que han permanecido con la empresa durante mucho tiempo. Los empleados nuevos no ven el mundo a la manera antigua ni actúan de manera defensiva contra los cambios.) Los estrategas exitosos reducían al mínimo su propia exposición política en problemas muy controvertidos y en circunstancias donde era más probable que hubiera una oposición mayor de los centros de poder clave. Estos hallazgos proporcionan, en combinación, una base para el manejo de las relaciones políticas en una empresa.

Las tácticas siguientes, que han utilizado los políticos durante siglos, podrían ser de ayuda para los estrategas, ya que deben ser eficaces en el mercado y tener la capacidad de lograr el compromiso interno:

- *Finalidad similar:* Es posible lograr resultados similares usando medios o caminos diferentes. Los estrategas deben reconocer que el logro de un resultado exitoso es más importante que la imposición del método para lograrlo. Existe la posibilidad de generar nuevas alternativas que den los mismos resultados, pero con un potencial mucho mayor para obtener el compromiso de la empresa.
- *Satisfacción:* La obtención de resultados satisfactorios con una estrategia aceptable es mucho mejor que lograr resultados óptimos con una estrategia impopular.
- *Generalización:* El cambio de enfoque de aspectos específicos a otros más generales aumenta las oportunidades de los estrategas para obtener el compromiso de la empresa.
- *Enfoque en asuntos de mayor nivel:* Al colocar un asunto en un nivel más alto, muchos intereses a corto plazo se posponen a favor de intereses a largo plazo; por ejemplo, al centrarse en asuntos de supervivencia, las industrias automotriz y del acero convencieron a los sindicatos de que hicieran concesiones en los aumentos de salarios.
- *Proporcionar acceso político en asuntos importantes:* Las decisiones estratégicas y políticas que producen consecuencias muy negativas para los gerentes de nivel medio fomentarán en ellos un comportamiento de interferencia. Si los gerentes de nivel medio no tienen la oportunidad de participar en tales decisiones en los foros políticos apropiados, son capaces de resistir con éxito las decisiones después de que éstas se hayan tomado. El hecho de ofrecer este acceso político proporciona a los estrategas cierta información que de otra manera no estaría disponible y que podría ser útil en el manejo del comportamiento de interferencia.[10]



EL PAPEL DE UNA JUNTA DE DIRECTORES

Un "director", según el *Diccionario Webster,* es "un individuo que forma parte de un grupo de personas, que está a cargo de la dirección general de una empresa corporativa". Una *junta de directores*

es un grupo de individuos elegidos por el propietario de una corporación para supervisar y dirigir a la gerencia, además de cuidar los intereses de los accionistas. Las acciones de supervisión y dirección se conocen como *gobierno*. La National Association of Corporate Directors define gobierno como "la característica de asegurar que se establezcan los objetivos estratégicos y los planes a largo plazo y que exista la estructura de dirección adecuada para lograr dichos objetivos, y al mismo tiempo garantizar que la estructura funcione para mantener la integridad, la reputación y la responsabilidad de la corporación hacia los diversos grupos que la integran". Este amplio ámbito de responsabilidad muestra que las juntas son responsables del rendimiento general de la empresa. En el reciente escándalo por la bancarrota de Enron Corporation, los accionistas demandaron a la junta de directores de la empresa por malos manejos de sus intereses. En Estados Unidos y Europa se aprueban nuevas reglas de contabilidad para mejorar los códigos entre la empresa y su gobierno y para exigir que las finanzas de las empresas públicas se comuniquen de manera más abierta. Los papeles y las obligaciones de una junta de directores se dividen en cuatro categorías amplias, según muestra la tabla 6-7.

La falta de participación de las juntas de directores en el proceso de dirección estratégica está cambiando en Estados Unidos, sobre todo desde el fracaso de Enron Corporation.[11] Por tradición, las juntas de directores estaban integradas principalmente por miembros de la empresa que no apoyaban a los gerentes de alto nivel en los asuntos estratégicos. Se daba por hecho que los estrategas eran los responsables de la implantación de la estrategia, así que ellos, no los miembros de la junta, debían formular la estrategia. Como consecuencia, los directores generales evitaban analizar la estrategia general con los directores porque los resultados de dichos análisis limitaban con frecuencia su libertad de acción. El criterio de los miembros de la junta se requería raras veces en las adquisiciones, enajenaciones, grandes inversiones de capital y otros asuntos estratégicos. La junta se reunía sólo cada año para cumplir con sus requerimientos legales mínimos; en muchas empresas, las juntas desempeñaban simplemente un papel tradicional de legitimación.

Actualmente, las juntas de directores están compuestas sobre todo por personas que no forman parte de la empresa y que participan cada vez más en la dirección estratégica de las empresas. La tendencia en Estados Unidos es hacia una responsabilidad mucho mayor de los miembros de la junta y hacia juntas integradas por menos miembros, siendo ahora en promedio 12 miembros en vez de 18, como era hace algunos años. Las juntas con menos miembros debaten los problemas con mayor facilidad y los individuos que forman parte de grupos pequeños asumen la responsabilidad de modo más personal.

De la misma manera en que los directores comienzan a dar mayor importancia a estar informados sobre la salud y las operaciones de una empresa, también desempeñan un papel más activo en asegurar que los documentos públicos sean representaciones exactas de la condición de una empresa. Se acepta cada vez más que una junta de directores tenga responsabilidades legales ante los accionistas y la sociedad con relación en todas las actividades de la empresa, al rendimiento corporativo y a garantizar que una empresa cuente con una estrategia eficaz. El hecho de no aceptar la responsabilidad de realizar una auditoría o evaluar la estrategia de una empresa se considera un incumplimiento grave de las obligaciones de un director. Los accionistas, las oficinas gubernamentales y los clientes entablan con mayor frecuencia demandas legales contra directores por fraude, omisiones, informes inexactos, falta de la diligencia debida e ignorancia de las operaciones de una empresa. Los seguros de responsabilidad para directores se han vuelto muy costosos y esto ha ocasionado la renuncia de muchos directores.

En la actualidad, las juntas de directores de las empresas estadounidenses examinan con seriedad los planes estratégicos, evalúan al equipo de gerentes de alto nivel y asumen la responsabilidad en el reemplazo de la gerencia. TIAA-CREF, el fondo de pensión más grande de Estados Unidos, evalúa ahora en forma regular las prácticas de gobierno de más de 1 500 empresas en las que tiene alguna participación. La evaluación anual de la junta de directores del *Business Week* sugirió que las buenas juntas de directores cumplen de manera activa con las siguientes responsabilidades:[12]

TABLA 6–7 Lista de deberes y responsabilidades del director

1. CONTROL Y SUPERVISIÓN DE LA GERENCIA
   a. Elegir al director general
   b. Aprobar al equipo del director general
   c. Proporcionar un foro al director general
   d. Garantizar la capacidad de la gerencia
   e. Evaluar el desempeño de la gerencia
   f. Establecer niveles de salarios, incluyendo las prestaciones
   g. Garantizar la integridad de la gerencia por medio de auditorías continuas
   h. Elaborar un diagrama de la trayectoria corporativa
   i. Diseñar y revisar las políticas que implantará la gerencia
2. APEGO A LAS PRESCRIPCIONES LEGALES
   a. Mantenerse al tanto de nuevas leyes
   b. Asegurarse de que toda la empresa cumpla con las prescripciones legales
   c. Aprobar reglas y resoluciones relacionadas
   d. Seleccionar nuevos directores
   e. Aprobar presupuestos de capital
   f. Autorizar préstamos, emisiones de nuevas acciones, bonos, etcétera
3. CONSIDERACIÓN DE LOS INTERESES DE LOS GRUPOS PARTICIPANTES
   a. Supervisar la calidad de los productos
   b. Facilitar el desarrollo de la vida laboral de los empleados
   c. Revisar las prácticas y políticas laborales
   d. Mejorar el ambiente para los clientes
   e. Mantener excelentes relaciones con la comunidad
   f. Utilizar su influencia para establecer mejores contactos con el gobierno, las asociaciones profesionales y las instituciones educativas
   g. Mantener una buena imagen pública
4. MEJORAMIENTO DE LOS DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS
   a. Conservar el capital contable de los accionistas
   b. Estimular el crecimiento corporativo de tal manera que la empresa sobreviva y florezca
   c. Evitar la dilución del valor neto del capital
   d. Asegurar la representación equitativa de los accionistas
   e. Mantener informados a los accionistas a través de cartas, informes y juntas
   f. Declarar los dividendos apropiados
   g. Garantizar la supervivencia corporativa

VISITE LA RED

Elabora el papel de una junta de directores.
http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld054.htm

- Limitar el número de otras juntas en donde un miembro puede participar.
- Excluir a los directores que reciben honorarios por consultorías u otros pagos de parte de la empresa.
- Prohibir las direcciones interrelacionadas.
- Evaluar al director general una vez al año.
- Relacionar el pago del director general con metas específicas.
- Evaluar la estrategia a largo plazo.
- Evaluar el desempeño de los miembros de la junta por medio de un comité de gobierno.
- Compensar a los miembros de la junta sólo con acciones de la empresa.
- Requerir que cada director sea propietario de gran cantidad de acciones de la empresa.
- Asegurarse de que no más de dos miembros de la junta formen parte de la empresa (trabajen para la empresa).

- Requerir que los directores se retiren a la edad de 70 años.
- Proponer a toda la junta para su elección cada año.

Dos fallos afectaron de modo particular el papel de las juntas de directores en el proceso de formulación de la estrategia. En primer lugar, la Suprema Corte de Delaware dictaminó que los directores de la Trans Union Corporation violaron los intereses de los accionistas cuando aceptaron en forma apresurada una oferta de toma de control del Grupo Marmon; ese fallo erosionó la denominada regulación del juicio de negocios, que protege a los directores de la responsabilidad mientras sus decisiones representen un intento de buena fe para servir a los mejores intereses de la corporación. Una señal clara del caso Trans Union es que la prisa puede ser costosa para los miembros de la junta.

En otro fallo famoso que ilustra cómo a las juntas de directores se les responsabiliza cada vez más del rendimiento general de las empresas, la Federal Deposit Insurance Corporation obligó a Continental Illinois a aceptar la renuncia de diez de los directores externos de los bancos con problemas. El resultado del incremento de las presiones legales sobre los miembros de la junta es que los directores exigen ahora un acceso mayor y más frecuente a la información sobre el rendimiento financiero.

Algunas de las reformas a la junta de directores que disminuyen la probabilidad de demandas legales hoy día son el aumento del porcentaje de directores externos en la junta, la separación de los puestos de director general y presidente de la junta, el requerimiento de que los directores posean una cantidad considerable de las acciones de la empresa y la reducción del tamaño de la junta. Los directores externos ahora superan en número a los directores internos en 90% de todas las juntas de empresas estadounidenses y el número promedio de directores externos es tres veces mayor al de los directores internos.

Una respuesta directa hacia el aumento de la presión sobre los directores para mantenerse informados y cumplir con sus responsabilidades es que los comités de auditoría se están volviendo comunes. Una junta de directores debe conducir una auditoría anual de la estrategia de la misma manera en que revisa la auditoría financiera anual. Al llevar a cabo una auditoría de la estrategia, una junta podría trabajar junto con la gerencia operativa y buscar consejería externa.

La tendencia entre las corporaciones hacia la disminución de la diversificación, el aumento de las tomas de control, el incremento de las presiones legales, las estructuras de divisiones múltiples y las operaciones multinacionales aumentan el problema de mantener informados a los directores. Las juntas deben desempeñar un papel mayor que el de sólo llevar a cabo una auditoría estratégica, ya que deben aportar mayor información y asesoría en el proceso de formulación de la estrategia para tener la seguridad de que los estrategas atienden las necesidades a largo plazo de la empresa. Esto se realiza a través de la formación de tres comités de junta específicos: comités de nominación para proponer a los candidatos de la junta y a los gerentes de alto nivel de la empresa; comités de compensación para evaluar el rendimiento de los gerentes de alto nivel y determinar las condiciones de su empleo y los comités de política pública para atender, a nivel de junta, las políticas y el rendimiento de la empresa en temas de interés como la ética de negocios, los asuntos relacionados con los consumidores y las actividades políticas.

VISITE LA RED

Proporciona excelentes detalles sobre la planeación estratégica en una iglesia.
http://www.apeo.org/guide/

Las juntas poderosas de directores se relacionan con el rendimiento elevado de la empresa, participan en las decisiones corporativas en forma más completa, comparten sus experiencias con los directores generales en relación con ciertas estrategias e intervienen de manera activa en el análisis de la industria. Las empresas tienen la posibilidad de crear juntas más poderosas por medio de la revisión regular de las actividades del comité, la evaluación de las reuniones de la junta y la inclusión de ésta en asuntos estratégicos. Cada vez más empresas pagan a los miembros de la junta, en forma parcial o total, con acciones, lo que permite a los directores externos identificarse más con los accionistas, a quienes representan, que con los directores generales, a quienes supervisan.

De modo tradicional, las juntas eclesiásticas han estado integradas sólo por congregantes, pero cada vez más iglesias incluyen a no congregantes en sus juntas.[13] Estos no congregantes son personas influyentes en la comunidad que poseen habilidades en planeación financiera, recaudación de fondos, manejo de fondos de inversión y otras habilidades deseadas. Las iglesias desean generar donaciones y aprovechar el patrimonio creciente de los congregantes más antiguos.

CONCLUSIÓN

La esencia de la formulación de la estrategia es la evaluación de la manera en que una empresa opera y en qué forma puede ser más eficaz en lo que hace. Toda empresa debe evitar convertirse en prisionera de su propia estrategia porque aun las mejores estrategias se vuelven obsoletas tarde o temprano. La evaluación regular de las estrategias ayuda a la gerencia a evitar la conformidad. Los objetivos y las estrategias se deben establecer y coordinar de manera consciente y no surgir simplemente de las decisiones operativas diarias.

Una empresa sin un sentido de dirección ni una estrategia coherente se dirige hacia su propia desaparición. Cuando una empresa no sabe a dónde ir, termina por lo general en algún lugar donde no desea estar. Toda empresa necesita establecer y comunicar de manera consciente objetivos y estrategias definidos.

Este capítulo describe las herramientas y los conceptos actuales para la formulación de la estrategia y los integra en un esquema práctico de tres etapas. Dichas herramientas, como la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la MPEC, mejoran en forma significativa la calidad de las decisiones estratégicas, pero nunca deben utilizarse para dictar la selección de estrategias; es importante considerar y manejar los aspectos políticos, culturales y de comportamiento de la generación y selección de la estrategia. Las juntas de directores asumen un papel más activo en el análisis y la selección de la estrategia debido al aumento de las presiones legales de grupos externos; ésta es una tendencia positiva para las empresas.

VISITE LA RED

Proporciona excelentes detalles sobre la planeación estratégica en una iglesia.
http://www.financenet.gov/financenet/fed/docs/strat.htm

Le invitamos a que visite el sitio Web de este libro ubicado en **www.pearsonedlatino.com/ david** para que realice los ejercicios correspondientes a este capítulo.



TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿En qué forma difiere la aplicación del esquema para la formulación de la estrategia en una pequeña empresa y en una empresa grande?
2. ¿Qué tipos de estrategias recomendaría para una empresa que obtiene puntajes de valor totales de 3.6 en la matriz EFI y de 1.2 en la matriz EFE?
3. Con la siguiente información elabore una matriz PEEA para la empresa XYZ:
   FF = +2; EA = -6; VC = -2; FI = +4.
4. Con la información de la tabla siguiente elabore una matriz BCG y una matriz IE:

Divisiones	1	2	3
Utilidades	$10	$15	$25
Ventas	$100	$50	$100
Participación relativa en el mercado	0.2	0.5	0.8
Tasa de crecimiento industrial	+.20	+.10	−.10
Puntajes de valor totales IFE de la matriz	1.6	3.1	2.2
Puntajes de valor totales de la matriz EFE	2.5	1.8	3.3

5. Explique los pasos necesarios para elaborar una MPEC.
6. ¿Cómo desarrollaría una serie de objetivos para escuela o empresa?
7. ¿Cuál considera que sea el papel apropiado de una junta de directores en la dirección estratégica? ¿Por qué?
8. Analice las limitaciones de varias técnicas analíticas para la formulación de la estrategia.
9. Explique por qué los factores culturales deben ser aspectos importantes a considerar en el análisis y la selección de alternativas de estrategias.
10. ¿En qué se parecen la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal? ¿En qué difieren?
11. ¿Cómo difieren las empresas lucrativas y no lucrativas en su aplicación del esquema para la formulación de la estrategia?
12. Seleccione un artículo de las lecturas actualizadas que se sugieren al final del capítulo y prepare un informe sobre el artículo para presentarlo en clase.
13. Calcule la posición de la participación relativa en el mercado de la empresa de renta de automóviles Budget con base en la información presentada en la sección C de la tabla 6-4.

REFERENCIAS

1. R.T. Lenz, "Managing the Evolution of the Strategic Planning Process," *Business Horizons* 30, núm. 1 (enero y febrero de 1987): 37.
2. Robert Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review* (primavera de 1991): 114.
3. Heinz Weihrich, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis," *Long Range Planning* 15, núm. 2 (abril de 1982): 61.
4. H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1982): 155–156. Reimpreso con autorización del editor.
5. Fred David, "The Strategic Planning Matrix—A Quantitative Approach," *Long Range Planning* 19, núm. 5 (octubre de 1986): 102. Andre Gib y Robert Margulies, "Making Competitive Intelligence Relevant to the User," *Planning Review* 19, núm. 3 (mayo y junio de 1991): 21.
6. Fred David, "Computer-Assisted Strategic Planning in Small Businesses," *Journal of Systems Management* 36, núm. 7 (julio de 1985): 24–34.
7. Jon Swartz, "How Will Compaq, H-P Fit Together?" *USA Today* (6 de septiembre del 2001): 3B.
8. Y. Allarie y M. Firsirotu, "How to Implement Radical Strategies in Large Organizations," *Sloan Management Review* 26, núm. 3 (primavera de 1985): 19. Otro artículo excelente es P. Shrivastava, "Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture," *Journal of Business Strategy* 5, núm. 3 (invierno de 1985): 103–111.
9. James Brian Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1980): 128–145. Estas tácticas políticas se enumeran en A. Thompson and A. Strickland, *Strategic Management: Concepts and Cases* (Plano, TX: Business Publications, 1984): 261.
10. William Guth y Ian MacMillan, "Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest," *Strategic Management Journal* 7, núm. 4 (julio y agosto de 1986): 321.
11. Carol Hymowitz, "Serving on a Board Now Means Less Talk, More Accountability," *Wall Street Journal* (29 de enero del 2002): p. B1.
12. "Best and Worst Corporate Boards of Directors," *Business Week* (25 de noviembre de 1996): 82–98.
13. Lisa Miller, "Seeking Cash and Connections, Churches Revamp Boards," *The Wall Street Journal* (23 de septiembre de 1999): B1.

LECTURAS ACTUALIZADAS

BROWN, ROGER, "How We Built a Strong Company in a Weak Industry." *Harvard Business Review* (febrero del 2001): 51.

CARPENTER, MASON A. y JAMES D., WESTPHAL, "The Strategic Context of External Network Ties: Examining the Impact of Director Appointments on Board Involvement in Strategic Decision Making." *The Academy of Management Journal* 44, núm. 4 (agosto del 2001): 639.

CLAPHAM, MARIA, "Employee Creativity: The Role of Leadership." *The Academy of Management Executive* 14, núm. 3 (agosto del 2000): 138.

COLES, JERILYN W., VICTORIA B. WILLIAMS y NILANJAN SEN, "An Examination of the Relationship of Governance Mechanisms to Performance." *Journal of Management* 27, núm. 1 (enero y febrero del 2001): 23.

DAVENPORT, THOMAS H., JEANNE G. HARIS, DAVID W. DE LONG y ALVIN L. JACOBSON, "Data to Knowledge to Results: Building an Analytic Capability." *California Management Review* 43, núm. 2 (invierno del 2001): 117.

DEHAENE, ALEXANDER, VEERLE DE VUYST y HUBERT OOGHE, "Corporate Performance and Board Structure in Belgian Companies." *Long Range Planning* 34, núm. 3 (junio del 2001): 383.

EISENHARDT, KATHLEEN M. y DONALD N. SULL, "Strategy as Simple Rules." *Harvard Business Review* (enero del 2001): 106.

FERNANDO, MARIO, "Are Popular Management Techniques a Waste of Time?" *The Academy of Management Executive* 15, núm. 3 (agosto del 2001): 138.

FLORIDA, RICHARD y DEREK DAVIDSON, "Gaining from Green Management: Environmental Management Systems Inside and Outside the Factory." *California Management Review* 43, núm. 3 (primavera del 2001): 64.

JUDGE, WILLIAM Q. y JOEL A. RYMAN, "The Shared Leadership Challenge in Strategic Alliances: Lessons from the U.S. Healthcare Industry." *The Academy of Management Executive* 15, núm. 2 (mayo del 2001): 71.

RANFT, ANNETTE L. y HUGH M. O'NEILL, "Board Composition and High-Flying Founders: Hints of Trouble to Come?" *The Academy of Management Executive* 15, núm. 1 (febrero del 2001): 126.

RIGBY, DARRELL, "Management Tools and Techniques: A Survey." *California Management Review* 43, núm. 2 (invierno del 2001): 139.

SIDERS, MARK A., GERARD GEORGE y RAVI DHARWADKAR, "The Relationship of Internal and External Commitment Foci to Objective Job Performance Measures." *The Academy of Management Journal* 44, núm. 3 (junio del 2001): 570.

UNSWORTH, KERRIE, "Unpacking Creativity." *The Academy of Management Review* 26, núm. 2 (abril del 2001): 289.

ZAHRA, SHAKER A., DONALD NEUBAUM y MORTEN HUSE, "Entrepreneurship in Medium-Sized Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems." *Journal of Management* 26, núm. 5 (septiembre y octubre del 2000): 947.

EJERCICIOS PRÁCTICOS

EJERCICIO PRÁCTICO 6A ▶

Elaboración de una matriz FODA para American Airlines (AMR)

PROPÓSITO

La técnica para la formulación de la estrategia más utilizada entre las empresas estadounidenses es la matriz FODA. Este ejercicio requiere la elaboración de una matriz FODA para American Airlines (AMR). La correlación de los factores externos e internos en una matriz FODA requiere una buena intuición y habilidades conceptuales, las que mejorará al practicar la elaboración de una matriz FODA.

INSTRUCCIONES

Recuerde que ya determinó las oportunidades y amenazas externas, así como las fortalezas y debilidades internas de AMR en el ejercicio práctico 1A. Utilice esa información para completar este ejercicio. Siga los pasos descritos a continuación:

Paso 1 En una hoja de papel realice un diagrama de nueve cuadrantes que represente a su matriz FODA. Escriba el nombre de cada cuadrante según corresponda.

Paso 2 Registre las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades de AMR en su diagrama.

Paso 3 Relacione los factores externos e internos con el propósito de crear alternativas de estrategias posibles para AMR. Anote las estrategias FO, DO, FA, DA en los cuadrantes correspondientes de la matriz FODA. Haga las anotaciones pertinentes para indicar las razones de sus estrategias. No es necesario que registre estrategias en los cuatro cuadrantes de estrategias.

Paso 4 Compare su matriz FODA con la matriz FODA de otro estudiante y analice las diferencias importantes.

EJERCICIO PRÁCTICO 6B ▶

Elaboración de una matriz PEEA para American Airlines (AMR)

PROPÓSITO

¿Debe AMR seguir estrategias intensivas, conservadores, competitivas o defensivas? Elabore una matriz PEEA para AMR con la finalidad de responder esta pregunta. Registre las implicaciones estratégicas de su vector direccional; sea específico en cuanto a las estrategias que podrían beneficiar a AMR.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Reúnase con otras dos personas de su clase y elabore una matriz PEEA para AMR.

Paso 2 Realice un diagrama de su matriz PEEA en el pizarrón. Compare su matriz con las matrices de los demás equipos.

Paso 3 Analice las implicaciones de su matriz PEEA.

EJERCICIO PRÁCTICO 6C ▶

Elaboración de una matriz BCG para American Airlines (AMR)

PROPÓSITO

Las empresas con divisiones múltiples utilizan las matrices de cartera para identificar y seleccionar las estrategias a seguir. Un análisis BCG identifica divisiones particulares que deben recibir menos recursos que otras, así como divisiones que necesitan enajenarse. Este ejercicio le proporciona la práctica necesaria para elaborar una matriz BCG.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Escriba los encabezados de las cinco columnas siguientes en la parte superior de una hoja de papel: divisiones, ingresos, utilidades, posición de la participación en el mercado, tasa de crecimiento industrial.

Paso 2 Elabore una matriz BCG para AMR.

Paso 3 Compare su matriz BCG con las matrices de otros estudiantes y analice las diferencias importantes.

EJERCICIO PRÁCTICO 6D

Elaboración de una MPEC para American Airlines (AMR)

PROPÓSITO

Este ejercicio le proporciona la práctica necesaria para elaborar una matriz de la planeación estratégica cuantitativa con el objetivo de determinar el grado relativo de atracción de diversas alternativas estratégicas.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Reúnase en clase con otros dos estudiantes para elaborar en equipo una MPEC para AMR.

Paso 2 Vaya al pizarrón y anote sus estrategias y la suma de su puntaje total del grado de atracción. Compare las estrategias y la suma del puntaje total del grado de atracción de su equipo con los de otros equipos. Asegúrese de no asignar el mismo puntaje del grado de atracción en una misma línea. Recuerde que cuando se usan guiones, éstos se registran a lo largo de una línea determinada.

Paso 3 Analice las diferencias importantes.

EJERCICIO PRÁCTICO 6E

Planteamiento de estrategias individuales

PROPÓSITO

Los individuos y las empresas son similares en muchas formas. Cada uno tiene competidores y debe hacer planes para el futuro. Todos los individuos y las empresas enfrentan algunas oportunidades y amenazas externas y poseen ciertas fortalezas y debilidades internas. Tanto los individuos como las empresas establecen objetivos y distribuyen recursos. Éstas y otras similitudes permiten que los individuos usen muchos conceptos y herramientas de dirección estratégica. Este ejercicio está diseñado para demostrar la manera en que los individuos pueden utilizar la matriz FODA para planear su futuro. La planeación es muy importante cuando una persona está a punto de obtener un grado universitario y comienza a presentar entrevistas en busca de empleo.

INSTRUCCIONES

En una hoja de papel elabore una matriz FODA e incluya lo que considere como sus oportunidades y amenazas externas, así como sus fortalezas y debilidades más importantes. Una debilidad interna podría ser un promedio de calificaciones bajo. Una oportunidad externa podría ser que su universidad ofrezca un programa de especialización que le interese. Relacione los factores externos e internos clave registrando en el cuadrante correspondiente de la matriz las estrategias o acciones alternativas que le permitirían aprovechar sus fortalezas, superar sus debilidades, explotar sus oportunidades externas y reducir al mínimo el impacto de las amenazas externas. Haga las anotaciones de correlación pertinentes en los cuadrantes de estrategias de la matriz. Puesto que cada individuo (como las empresas) es único, no existe una respuesta correcta para este ejercicio.

EJERCICIO PRÁCTICO 6F

La prueba maquiavélica

PROPÓSITO

El propósito de este ejercicio es mejorar su comprensión y que obtenga una mayor conciencia del impacto que los factores políticos y de comportamiento ejercen en el análisis y la selección de la estrategia.

INSTRUCCIONES

Paso 1 En una hoja de papel escriba del uno al diez. Anote uno, dos, tres, cuatro o cinco al lado de cada una de las diez afirmaciones siguientes para indicar su actitud, siendo:

1 = Estoy totalmente en desacuerdo.
2 = Estoy un poco en desacuerdo.
3 = Mi actitud es neutral.
4 = Estoy un poco de acuerdo.
5 = Estoy totalmente de acuerdo.

1. La mejor manera de manejar a las personas es decirles lo que desean escuchar.
2. Cuando uno le pide a alguien que haga algo para uno, es mejor dar el motivo real de lo que se desea, en vez de una razón que pudiera tener más peso.
3. Cualquiera que confía por completo en otra persona se busca problemas.
4. Es difícil llegar al frente sin quitar los obstáculos.
5. Es más seguro suponer que todas las personas tienen un lado violento y que saldrá a relucir cuando se les dé la oportunidad.
6. Uno debe actuar sólo cuando sea moralmente correcto.
7. La mayoría de las personas son buenas y amables.
8. No hay excusa para mentirle a alguien.
9. La mayoría de las personas olvidan con más facilidad la muerte de su padre que la perdida de su propiedad.
10. En términos generales, las personas no trabajarán con empeño a menos que se les obligue a hacerlo.

Paso 2 Sume los números que registró junto a las afirmaciones uno, tres, cuatro, cinco, nueve y diez. Esta suma es el subtotal uno. Para las otras cuatro afirmaciones, invierta los números que registró, de tal manera que cinco se convierta en uno, cuatro en dos, dos en cuatro, uno en cinco y tres siga siendo tres. Después, sume esos cuatro números para obtener el subtotal dos; por último, sume los subtotales uno y dos para obtener su puntaje final.

SU PUNTAJE FINAL

Su puntaje final es su puntaje maquiavélico. Los principios de Maquiavelo se definen en un diccionario como "manipuladores, deshonestos, engañosos y favorecedores de la conveniencia política sobre la moralidad". Estas tácticas no son deseables, tampoco son éticas ni recomendables en el proceso de dirección estratégica. Sin embargo, uno podría encontrar algunos individuos muy maquiavélicos en su carrera, así que hay que tener cuidado. Es importante que los estrategas no manipulen a otros en el intento de lograr los objetivos de la empresa. En la actualidad, las personas reconocen y resienten las tácticas manipuladoras más que antes. J.R. Ewing (personaje de la serie de televisión *Dallas* de la década de los ochenta) era un buen ejemplo de alguien que es un Maquiavelo consumado (un puntaje mayor de 30). El National Opinion Research Center utilizó esta pequeña prueba en una muestra al azar de adultos estadounidenses y descubrió que el puntaje final promedio a nivel nacional era de 25.[1] Mientras más alta sea su puntuación, más maquiavélico (manipulador) resultará ser. La escala siguiente describe los puntajes individuales de esta prueba:

- Menor de 16: nunca utiliza la manipulación como herramienta.
- De 16 a 20: en raras ocasiones utiliza la manipulación como herramienta.
- De 21 a 25: en ocasiones utiliza la manipulación como herramienta.
- De 26 a 30: con frecuencia utiliza la manipulación como herramienta.
- Mayor de 30: siempre utiliza la manipulación como herramienta.

DESARROLLO DE LA PRUEBA

El doctor Richard Christie elaboró la prueba maquiavélica y sus investigaciones sugieren las siguientes tendencias:

1. Los hombres son por lo general más maquiavélicos que las mujeres.
2. No existe una diferencia significativa en cuanto a las medidas de inteligencia o habilidad entre los individuos maquiavélicos de puntaje alto y los de puntaje bajo.
3. Aunque los individuos maquiavélicos son indiferentes hacia los demás, lo son en un sentido patológico.
4. Los puntajes maquiavélicos no se relacionan estadísticamente con valores autoritarios.
5. Los individuos maquiavélicos tienden a ejercer profesiones que destacan el control y la manipulación de los individuos; por ejemplo, leyes, psiquiatría y ciencia del comportamiento.
6. El maquiavelismo no se relaciona en forma significativa con características demográficas importantes como el nivel educativo o el estado marital.
7. Los individuos maquiavélicos provienen de una ciudad o crecieron en ambientes urbanos.
8. Los adultos mayores tienen puntajes maquiavélicos inferiores que los adultos jóvenes.[2]

Nicolás Maquiavelo escribió un libro clásico sobre relaciones de poder, *El Príncipe*. A continuación se presentan algunos extractos de este libro:

> Los hombres deben ser halagados o aplastados, porque se vengarán de los errores leves, mientras que de los errores graves no pueden; por tanto, el daño que le hagas a un hombre debe ser tal que no necesites temer a su venganza.
>
> Debemos tener en mente... que no hay nada más difícil y peligroso, o más alejado del éxito, que el intento de introducir un nuevo orden de cosas en cualquier estado. El innovador tiene por enemigos a todos aquellos que obtienen ventajas del viejo orden de cosas, mientras que los que esperan recibir los beneficios de la nueva institución no serán más que defensores poco entusiastas.
>
> Por lo tanto, un príncipe sabio seguirá de manera firme un camino tal que los ciudadanos de su estado sentirán siempre, y bajo cualquier circunstancia, la necesidad de su autoridad y, por consiguiente, siempre le serán fieles.
>
> Un príncipe debe parecer misericordioso, confiable, humano, religioso y recto, e incluso debe ser así en realidad, pero debe tener su mente tan entrenada que, cuando la ocasión lo requiera, debe saber cómo transformarse en lo opuesto.[3]

REFERENCIAS

1. RICHARD CHRISTIE y FLORENCE GEIS, *Studies in Machiavellianism* (Orlando, FL: Academic Press, 1970). El material de este ejercicio fue adaptado con la autorización de los autores y de la Academic Press.
2. Ibíd., 82–83.
3. NICCOLO MACHIAVELLI, *The Prince* (Nueva York: The Washington Press, 1963).

EJERCICIO PRÁCTICO 6G ►

Elaboración de una matriz BCG para mi universidad

PROPÓSITO

La elaboración de una matriz BCG para muchas empresas no lucrativas, incluyendo colegios y universidades, es un ejercicio útil. Por supuesto, uno puede ser creativo al realizar una matriz BCG; por ejemplo, la rebanada de pastel en los círculos podría representar el número de estudiantes de postgrado que reciben un trabajo después de su graduación, el número de aca-

démicos que enseñan en esa área o alguna otra variable que crea importante tomar en cuenta. El tamaño de los círculos podría representar el número de estudiantes que se especializan en áreas o departamentos específicos.

INSTRUCCIONES

Paso 1 En una hoja de papel elabore una matriz BCG para su universidad. Incluya todas las escuelas, departamentos o colegios académicos.

Paso 2 Realice un diagrama de su matriz BCG en el pizarrón.

Paso 3 Analice las diferencias entre las matrices BCG en el pizarrón.

EJERCICIO PRÁCTICO 6H ▶

El papel de las juntas de directores

PROPÓSITO

Este ejercicio le dará una mejor comprensión del papel de las juntas de directores en la formulación, implantación y evaluación de las estrategias.

INSTRUCCIONES

Identifique a una persona de su comunidad que participe en una junta de directores. Haga una cita para entrevistar a esa persona y busque las respuestas a las siguientes preguntas. Resuma sus hallazgos en un informe oral de cinco minutos ante la clase:

¿De qué junta es usted miembro?
¿Qué tan seguido se reúne la junta?
¿Durante cuánto tiempo ha participado en la junta?
¿Qué papel desempeña la junta en esta empresa?
¿Cómo ha cambiado el papel de la junta en años recientes?
¿Qué cambios le gustaría ver en el papel de la junta?
¿Hasta qué grado se prepara para la reunión de la junta?
¿En qué grado participa en la dirección estratégica de la empresa?

EJERCICIO PRÁCTICO 6I ▶

Ubicación de empresas en una matriz de la estrategia principal

PROPÓSITO

La matriz de la estrategia principal es una herramienta popular para la formulación de alternativas de estrategias. Todas las empresas tienen la posibilidad de ubicarse en uno de los cuatro cuadrantes de estrategias de la matriz de la estrategia principal; las divisiones de una empresa se ubican del mismo modo. La matriz de la estrategia principal se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debe considerar una empresa se anotan en una lista jerarquizada, según su grado de atracción, en cada cuadrante de la matriz. Este ejercicio le proporciona experiencia en el uso de la matriz de la estrategia principal.

INSTRUCCIONES

En una hoja de papel elabore una matriz de la estrategia principal, usando la información financiera proporcionada de finales del 2001. Escriba los nombres de las empresas respectivas en el cuadrante correspondiente de la matriz. Con base en este análisis, ¿qué estrategias son recomendables para cada empresa?

EMPRESA	CRECIMIENTO DE LAS VENTAS Y LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA (%)	INDUSTRIA	CRECIMIENTO DE LAS VENTAS Y LAS UTILIDADES DE LA INDUSTRIA (%)
Apple Computer	−14/−47	Computadoras	−1/−77
PeopleSoft	+19/+31	Computadoras	−1/−77
Kroger	+7/+42	Alimentos	+5/+10
Supervalue	−6/−68	Alimentos	+5/+10
MBNA	+27/+29	Bancos	−8/−15
Bank of America	−9/−10	Bancos	−8/−15
General Motors	−4/−87	Automotriz	−6/0
Eaton Corporation	−12/−53	Automotriz	−6/0

Business Week (primavera del 2002): 87–114.





PARTE 3

Implantación de la estrategia

7 IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS: ASUNTOS RELACIONADOS CON LA GERENCIA



DESCRIPCIÓN DEL CAPÍTULO

- La naturaleza de la implantación de la estrategia
- Objetivos anuales
- Políticas
- Distribución de recursos
- Manejo de conflictos
- Relación de la estructura con la estrategia
- Reestructuración, reingeniería e ingeniería electrónica
- Vinculación del desempeño y la remuneración con las estrategias
- Manejo de la resistencia al cambio
- Manejo del medio ambiente natural
- Creación de una cultura organizacional de apoyo a las estrategias
- Asuntos relacionados con la producción y las operaciones en la implantación de las estrategias
- Asuntos relacionados con el factor humano en la implantación de estrategias

EJERCICIO PRÁCTICO 7A
Revisión del organigrama de American Airlines (AMR)

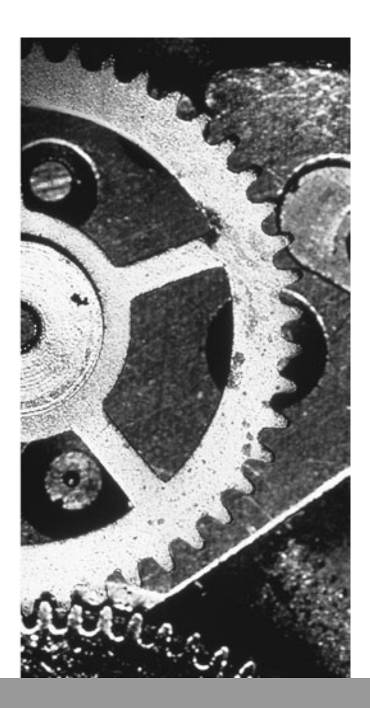
EJERCICIO PRÁCTICO 7B
¿Las empresas realmente establecen objetivos?

EJERCICIO PRÁCTICO 7C
Comprensión de la cultura de mi universidad

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el alumno será capaz de realizar lo siguiente:

1. Explicar por qué la implantación de la estrategia es más difícil que la formulación de la estrategia.
2. Analizar la importancia de los objetivos y las políticas anuales en la obtención del compromiso de la empresa con las estrategias que se implantarán.
3. Exponer por qué la estructura corporativa es tan importante en la implantación de la estrategia.
4. Comparar la reestructuración con la reingeniería.
5. Describir las relaciones entre producción/operaciones y la implantación de la estrategia.
6. Explicar la manera en que una empresa vincula con eficacia el desempeño y la remuneración con las estrategias.
7. Analizar los planes de propiedad de acciones para los empleados (PPAE) como un concepto de dirección estratégica.
8. Describir la forma de modificar la cultura organizacional de una empresa para apoyar las nuevas estrategias.
9. Estudiar la cultura de México, Rusia y Japón.
10. Explicar el techo de cristal en Estados Unidos.



CITAS TRASCENDENTES

Uno desea que sus empleados dirijan la empresa como si fuera de ellos.

WILLIAM FULMER

La estructura corporativa ideal es un lugar donde las ideas se transmiten bien hacia arriba y hacia abajo, donde el mérito de las ideas tiene más valor que su fuente y donde la participación y los objetivos compartidos se valoran más que las órdenes de los ejecutivos.

EDSON SPENCER

Una máxima de la administración reza que la estructura sigue a la estrategia; sin embargo, esta verdad es ignorada con frecuencia, pues muchas empresas tratan de implantar una nueva estrategia con una vieja estructura.

DALE McCONKEY

Pobre Ike; cuando él era general, daba una orden y era cumplida. Ahora estará sentado en esa oficina, dará una orden y nada sucederá.

HARRY TRUMAN

El cambio de su plan de pago es un gran riesgo, pero no cambiarlo podría ser un riesgo mayor.

NANCY PERRY

Los objetivos se comparan con una brújula con la que navega un barco. El uso de una brújula da confianza, pero en la navegación real, un barco puede desviarse de su rumbo por muchos kilómetros. Sin una brújula, un barco nunca llegaría a puerto ni podría calcular el tiempo requerido para llegar ahí.

PETER DRUCKER

El mejor plan de juegos del mundo nunca bloqueó ni derribó a nadie.

VINCE LOMBARDI

En la mayoría de las empresas, a los mejores trabajadores se les paga muy poco y a los peores demasiado.

CASS BETTINGER

Pretende que cada persona a la que conozcas tiene un letrero alrededor del cuello que dice “hazme sentir importante”.

MARY KAY ASH, CEO OF MARY KAY, INC.

El mejor ejecutivo tiene... la sensibilidad suficiente para elegir a los hombres buenos y la prudencia suficiente para evitar entrometerse.

THEODORE ROOSEVELT

El proceso de dirección estratégica no termina cuando la empresa decide la estrategia o las estrategias a seguir, sino debe haber una transición del pensamiento estratégico hacia la acción estratégica. Esta transición es más fácil si los gerentes y empleados de la empresa entienden el negocio, se sienten parte de la empresa y, a través de la participación en las actividades de formulación de la estrategia, adquieren el compromiso de colaborar con el éxito de la empresa. Sin comprensión ni compromiso, los intentos de implantación de la estrategia enfrentan grandes problemas.

La implantación de la estrategia afecta a una empresa desde los niveles más altos hasta los más bajos, es decir, afecta todas las áreas funcionales y de división de una empresa. El análisis de todos los conceptos y las herramientas de dirección de empresas fundamentales para la implantación de la estrategia está más allá del propósito y el alcance de este texto. Este capítulo se centra en los asuntos más importantes de la gerencia para la implantación de estrategias en el 2003, y el capítulo 8 aborda los asuntos relacionados con mercadotecnia, finanzas y contabilidad, IyD y sistemas de información de la gerencia:

VISITE LA RED

Proporciona una buena definición de la implantación de la estrategia.
http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld044.htm

> Incluso el plan estratégico más perfecto desde el punto de vista técnico servirá de poco si no se implanta. ¡Muchas empresas tienden a gastar cantidad exorbitante de tiempo, dinero y esfuerzo en el desarrollo del plan estratégico, tratando los medios y las circunstancias bajo los cuales se implantará como ideas de último momento! El cambio se produce a través de la implantación y la evaluación, no a través del plan. Un plan imperfecto desde el punto de vista técnico que se implante bien logrará más que el plan perfecto que nunca sale del papel en el que se planteó.[1]



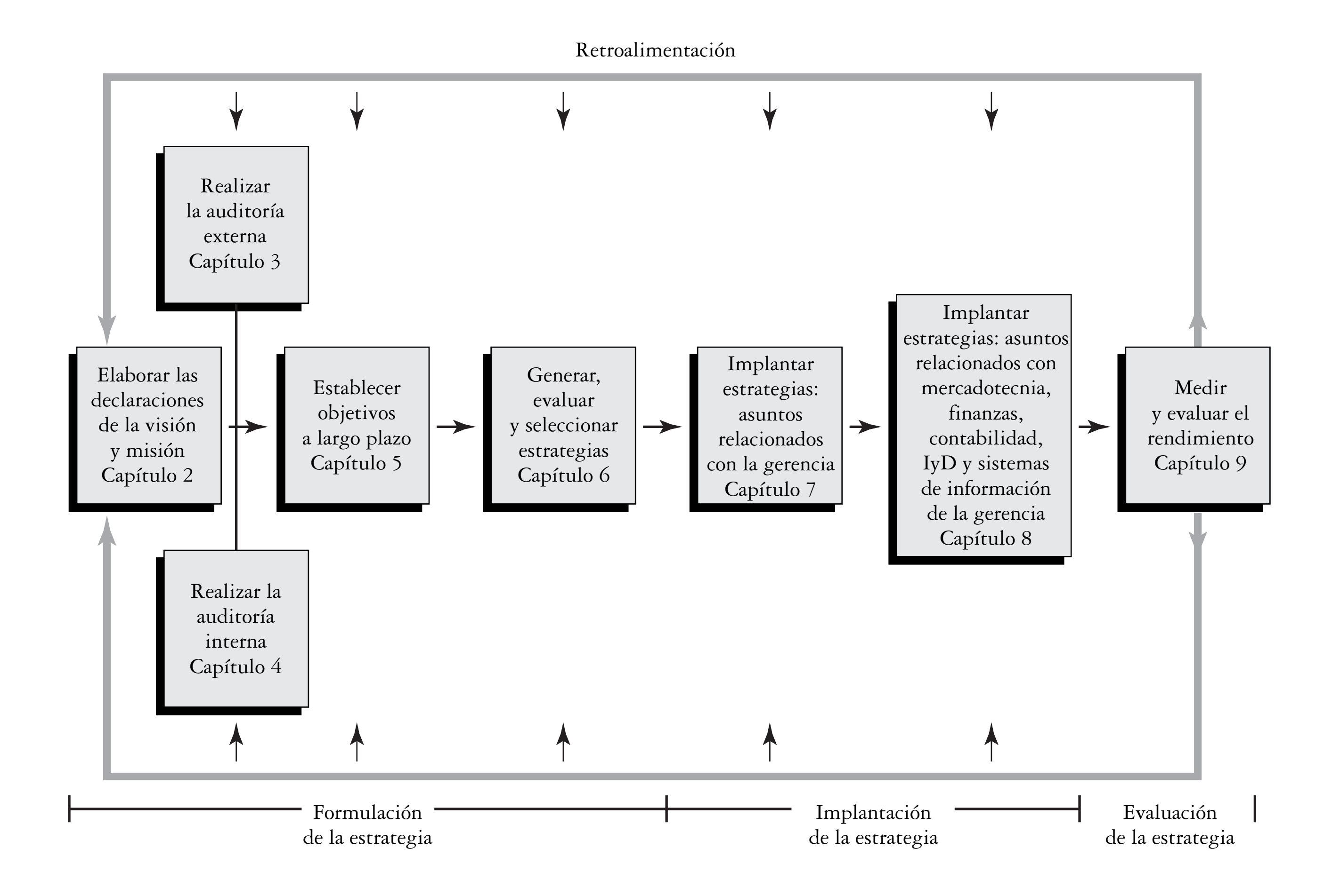
LA NATURALEZA DE LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La figura 7-1 ilustra la etapa de implantación de la estrategia de la dirección estratégica. La formulación eficaz de la estrategia no garantiza la implantación exitosa de la estrategia. ¡Siempre es más difícil hacer algo (implantación de la estrategia) que decir que uno lo hará (formulación de la estrategia)! Aunque están muy vinculadas entre sí, la implantación de la estrategia es muy distinta de la formulación de la estrategia y presentan los siguientes contrastes:

- La formulación de la estrategia es el posicionamiento de las fuerzas antes de la acción.
- La implantación de la estrategia es el manejo de las fuerzas durante la acción.
- La formulación de la estrategia se centra en la eficacia.
- La implantación de la estrategia se centra en la eficiencia.
- La formulación de la estrategia es sobre todo un proceso intelectual.
- La implantación de la estrategia es sobre todo un proceso operativo.
- La formulación de la estrategia requiere una buena intuición y habilidades analíticas.
- La implantación de la estrategia requiere una motivación especial y habilidades de liderazgo.
- La formulación de la estrategia exige la coordinación entre algunos individuos.
- La implantación de la estrategia exige la coordinación entre muchos individuos.

Los conceptos y las herramientas para la formulación de la estrategia no difieren mucho ya sea que se apliquen en pequeñas empresas, grandes, lucrativas y no lucrativas; sin embargo, la implantación de la estrategia varía en forma significativa según los diferentes tipos y tamaños de empresas. La implantación de estrategias requiere acciones tales como la modificación de los territorios de ventas, la inclusión de nuevos departamentos, el cierre de instalaciones, la contratación de nuevos empleados, el cambio de la estrategia de establecimiento de precios de una empresa, la elaboración de presupuestos financieros, la creación de nuevas prestaciones para los empleados, el

FIGURA 7–1
Un modelo integral de dirección estratégica



establecimiento de procedimientos de control de costos, el cambio de las estrategias de publicidad, la construcción de nuevas instalaciones, la capacitación de los empleados de nuevo ingreso, la transferencia de gerentes entre divisiones y el diseño de un mejor sistema de información para la gerencia. Es obvio que estos tipos de actividades difieren mucho en empresas de manufactura, de servicio o públicas.

Puntos de vista de la gerencia

En todas las empresas, con excepción de las pequeñas empresas, la transición de la formulación de la estrategia a la implantación de la estrategia requiere una transmisión de la responsabilidad de los estrategas a los gerentes de división y funcionales. Los problemas de implantación surgen debido a esta transmisión de la responsabilidad, en especial si las decisiones en cuanto a la formulación de la estrategia llegan de manera sorpresiva a los gerentes de nivel medio e inferior. Los gerentes y los empleados se sienten más motivados por los intereses propios percibidos que por los intereses de la empresa, a menos que los dos coincidan; por tanto, es fundamental que los gerentes de división y funcionales participen tanto como sea posible en las actividades de formulación de la estrategia y, del mismo modo, los estrategas deben participar en las actividades de implantación de la estrategia.

Los asuntos relacionados con la gerencia que son vitales para la implantación de la estrategia incluyen el establecimiento de objetivos anuales, el diseño de políticas, la distribución de recursos, la modificación de la estructura corporativa existente, la reestructuración y la reingeniería, la

revisión de los planes de recompensa e incentivos, la reducción al mínimo de la resistencia al cambio, la vinculación de los gerentes con la estrategia, la creación de una cultura de apoyo a la estrategia, la adaptación de los procesos de producción y operaciones, la creación de una función eficaz del factor humano y, de ser necesario, la reducción del tamaño de la empresa. Los cambios de la gerencia serán más importantes cuando las estrategias a implantar encaminan a una empresa hacia una dirección totalmente distinta.

Los gerentes y empleados de una empresa deben participar desde el inicio y en forma directa en las decisiones de implantación de la estrategia. Su papel en la implantación de la estrategia se debe fundamentar en la participación previa en las actividades de formulación de la estrategia. El compromiso personal genuino de los estrategas con la implantación es una fuerza motivadora necesaria y poderosa para los gerentes y empleados. Con mucha frecuencia, los estrategas están demasiado ocupados para apoyar de manera activa los esfuerzos de implantación de la estrategia y su falta de interés podría ser perjudicial para el éxito de la empresa. La razón de los objetivos y las estrategias debe ser comprendida y comunicada a través de una empresa. Los logros, los productos, los planes, las acciones y el desempeño de los competidores principales deben ser evidentes para todos los miembros de la empresa. Las oportunidades y las amenazas externas deben ser claras y se deben responder las preguntas de los gerentes y empleados. El flujo de la comunicación de arriba para abajo es esencial para lograr el apoyo de los niveles inferiores hacia los superiores.

La empresa necesita crear un enfoque hacia el competidor en todos los niveles jerárquicos por medio de la recolección y la distribución amplia de inteligencia competitiva; cada empleado debe tener la capacidad de comparar sus esfuerzos contra los mejores competidores de su tipo de tal manera que el reto se vuelva personal; éste es un reto para los estrategas de la empresa. Las empresas deben proporcionar capacitación tanto a gerentes como a empleados, para tener la seguridad de que éstos conserven las habilidades necesarias para lograr un desempeño de clase mundial.



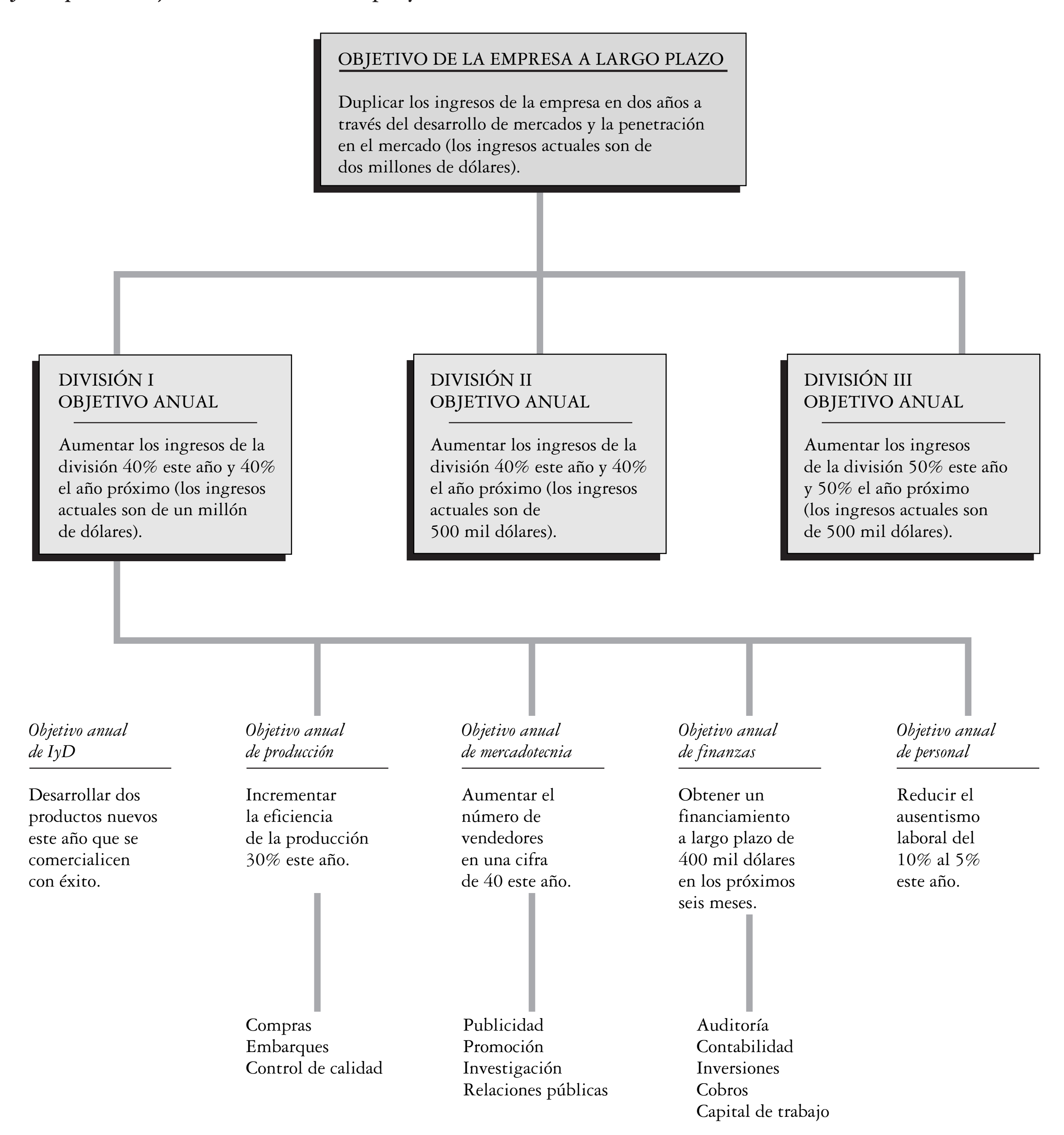
OBJETIVOS ANUALES

El *establecimiento de objetivos anuales* es una actividad descentralizada que involucra de manera directa a todos los gerentes de una empresa. La participación activa en el establecimiento de objetivos anuales conduce a la aceptación y al compromiso. Los *objetivos anuales* son importantes para la implantación de la estrategia porque 1) representan la base para la distribución de recursos; 2) constituyen un mecanismo básico para evaluar a los gerentes; 3) son el instrumento principal para la supervisión del progreso hacia el logro de objetivos a largo plazo; y 4) establecen prioridades corporativas, de división y departamentales. Se debe dedicar mucho tiempo y esfuerzo a garantizar que los objetivos anuales se planteen bien, que sean congruentes con los objetivos a largo plazo y que apoyen las estrategias que se implantarán. La aprobación, la revisión o la eliminación de los objetivos anuales son mucho más que una actividad de autorización. El propósito de los objetivos anuales se resume de la manera siguiente:

> Los objetivos anuales sirven como directrices para la acción, la dirección y la canalización de los esfuerzos y las actividades de los miembros de la empresa. Proporcionan una fuente de legitimidad en una empresa por medio de la justificación de las actividades de los grupos de interés. Sirven como normas de rendimiento y como una fuente importante de motivación e identificación para los empleados. Ofrecen incentivos para el desempeño de los gerentes y empleados, así como una base para el diseño corporativo.[2]

Los objetivos establecidos y comunicados con claridad son vitales para el éxito de las empresas de todo tipo y tamaño. Los objetivos anuales, establecidos en términos de rentabilidad, crecimiento y participación en el mercado de acuerdo con el segmento de negocios, el área geográfica,

FIGURA 7–2
Jerarquía de objetivos de Stamus Company



los grupos de clientes y el producto, son comunes en las empresas. La figura 7-2 muestra la manera en que Stamus Company podría establecer objetivos anuales con base en objetivos a largo plazo. La tabla 7-1 presenta las cifras de ingresos relacionados con los objetivos descritos en la figura 7-2. Observe que, según el plan, Stamus Company superará en forma leve su objetivo a largo plazo de aumentar al doble los ingresos de la empresa entre el 2003 y el 2005.

TABLA 7-1 **Las expectativas de ingresos de Stamus Company (en millones de dólares)**

	2003	2004	2005
Ingresos de la división I	1.0	1.400	1.960
Ingresos de la división II	0.5	0.700	0.980
Ingresos de la división III	0.5	0.750	1.125
Ingresos totales de la empresa	2.0	2.850	4.065

La figura 7-2 refleja también la manera en que se puede establecer una jerarquía de objetivos anuales con base en la estructura de una empresa. Los objetivos deben ser congruentes a través de los niveles jerárquicos y formar una red de objetivos de apoyo. La *congruencia horizontal de los objetivos* es tan importante como la *congruencia vertical de los objetivos*; por ejemplo, no sería eficaz para la manufactura producir más unidades que los establecidos en su objetivo anual si la mercadotecnia no pudiera vender las unidades adicionales.

Los objetivos anuales deben ser cuantificables, congruentes, razonables, desafiantes, claros, comunicados a la empresa, caracterizados por una dimensión de tiempo adecuada y acompañados por las recompensas y sanciones correspondientes. Con mucha frecuencia, los objetivos se establecen de manera muy general, con poca utilidad operativa. Los objetivos anuales como "mejorar la comunicación" o "mejorar el rendimiento" no son claros, específicos ni cuantificables. Los objetivos deben establecer la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo, y además deben ser verificables. Los términos o frases como *aumentar al máximo, reducir al mínimo, tan pronto como sea posible* y *adecuado* se deben evitar.

Los objetivos anuales deben ser compatibles con los valores de los gerentes y empleados y tener el apoyo de políticas establecidas con claridad. ¡Más de algo no es siempre mejor! El mejoramiento de la calidad o la reducción del costo podría ser, por ejemplo, más importante que la calidad. Es esencial vincular las recompensas y las sanciones con los objetivos anuales de tal manera que los empleados y los gerentes entiendan que el logro de los objetivos es vital para la implantación exitosa de la estrategia. Los objetivos anuales definidos no garantizan la implantación exitosa de la estrategia, pero sí aumentan la probabilidad del logro de las metas personales y corporativas. El hecho de destacar en exceso el logro de los objetivos podría dar como resultado una conducta indeseable, como alterar las cifras, distorsionar los registros y permitir que los objetivos se conviertan en un fin. Los gerentes deben estar al tanto de estos problemas potenciales.



POLÍTICAS

Los cambios en la dirección estratégica de una empresa no ocurren en forma automática, sino que diariamente se requieren políticas para hacer que la estrategia funcione. Las políticas facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implantación de la estrategia. De manera general, la *política* se refiere a directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas. Las políticas son instrumentos para la implantación de la estrategia, establecen las fronteras y los límites de los tipos de acciones administrativas que se llevan a cabo para recompensar y sancionar el comportamiento, y definen lo que se puede y no se puede hacer al tratar de lograr los objetivos de una empresa; por ejemplo, el barco *Paradise* de Carnival cuenta con la política de no fumar en ningún lugar del barco y mientras se está abordo. Es el primer barco de crucero que prohíbe fumar por completo. Otro ejemplo de política corporativa se relaciona con navegar por la red durante las horas de trabajo. Alrededor del 40% de las empresas actuales no tiene una política formal que prohíba a los empleados navegar por Internet, pero ya está a la venta un software que permite

a las empresas vigilar cómo, cuándo, dónde y durante cuánto tiempo sus empleados utilizan el Internet durante el trabajo.

Las políticas permiten tanto a los empleados como a los gerentes saber lo que se espera de ellos, aumentando así la probabilidad de que las estrategias se implanten con éxito. Ofrecen una base para el control de parte de la gerencia, favorecen la coordinación entre las unidades corporativas y reducen el tiempo que los gerentes dedican a la toma de decisiones. Las políticas definen también qué trabajo se debe realizar y quién lo debe llevar a cabo, y además promueven la delegación de la toma de decisiones a los niveles adecuados de la gerencia donde surgen por lo general diversos problemas. Muchas empresas cuentan con un manual de políticas que sirve como guía y dirige el comportamiento.

Las políticas se aplican a todas las divisiones y departamentos (por ejemplo, “somos una empresa que ofrece oportunidades equitativas en el empleo”). Algunas políticas se aplican a un solo departamento (“los empleados en este departamento deben tomar por lo menos un curso de capacitación y desarrollo al año”). Cualquiera que sea su alcance y forma, las políticas sirven como un mecanismo para implantar estrategias y lograr objetivos y se deben establecer por escrito siempre que sea posible. Las políticas representan los medios para llevar a cabo las decisiones estratégicas. La tabla 7-2 ofrece ejemplos de políticas que apoyan la estrategia de una empresa, el objetivo de una división y el objetivo de un departamento.

Algunos ejemplos de asuntos que requieren una política de la gerencia son los siguientes:

- Ofrecer talleres y seminarios extensos o limitados para el desarrollo de la gerencia.
- Centralizar o descentralizar las actividades de capacitación de los empleados.
- Reclutar a través de agencias de empleo, campus universitarios o periódicos.
- Promover o contratar.
- Promover con base en el mérito o la antigüedad.
- Vincular la compensación de los ejecutivos a los objetivos anuales o a largo plazo.
- Ofrecer muchas o pocas prestaciones a los empleados.
- Negociar en forma directa o indirecta con los sindicatos laborales.
- Delegar autoridad en los gastos importantes o retener esta autoridad a nivel central.
- Permitir mucho, algo o nada de horas extra de trabajo.
- Establecer reservas de inventario altas o bajas.
- Usar uno o más proveedores.
- Comprar o rentar equipo de producción nuevo.
- Destacar o no el control de calidad.
- Establecer muchas o sólo algunas normas de producción.
- Operar en uno, dos o tres turnos.
- Desalentar el uso de información interna para beneficio personal.
- Desalentar el acoso sexual.
- Desalentar el tabaquismo en el trabajo.
- Desalentar el comercio interno.
- Desalentar los empleos múltiples.



DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS

La *distribución de recursos* es una actividad fundamental de la gerencia que permite la ejecución de la estrategia. En las empresas que no utilizan un enfoque de dirección estratégica para la toma de decisiones, la distribución de los recursos se basa a menudo en factores políticos o personales. La dirección estratégica permite que los recursos se distribuyan de acuerdo con las prioridades

TABLA 7-2 Una jerarquía de políticas

Estrategia de la empresa: adquirir una cadena de tiendas de venta a minoristas para cumplir nuestros objetivos de crecimiento de ventas y de rentabilidad.
Políticas de apoyo:

1. "Todas las tiendas permanecerán abiertas de 8 a.m. a 8 p.m. de lunes a sábado" (esta política podría incrementar las ventas a minoristas si las tiendas abrieran sólo 40 horas a la semana).
2. "Todas la tiendas deben presentar un informe de control mensual" (esta política podría reducir la relación entre gastos y ventas).
3. "Todas las tiendas deben apoyar la publicidad de la empresa contribuyendo con el 5% de sus ingresos mensuales totales para este propósito" (esta política podría permitir a la empresa establecer una reputación a nivel nacional).
4. "Todas las tiendas deben adherirse a las directrices del establecimiento de precios uniformes asentadas en el manual de la empresa" (esta política podría ayudar a garantizar a los clientes que la empresa ofrece un producto consistente en términos de precio y calidad en todas sus tiendas).

Objetivo de división: incrementar las ganancias de la división de 10 millones de dólares en el 2002 a 15 millones de dólares en el 2004.
Políticas de apoyo:

1. "A partir de enero del 2003, cada uno de los vendedores de esta división debe llenar un informe semanal de actividades que incluya número de llamadas realizadas, número de kilómetros recorridos, número de unidades vendidas, volumen en dólares vendido y número de nuevas cuentas abiertas" (esta política podría garantizar que los vendedores no den demasiada importancia a ciertas áreas).
2. "A partir de enero del 2003, esta división devolverá a sus empleados el 5% de sus ingresos netos en la forma de un bono de Navidad" (esta política podría incrementar la productividad de los empleados).
3. "A partir de enero del 2003, los niveles de inventario mantenidos en bodegas disminuirán 30% de acuerdo con un método de manufactura Justo a Tiempo (JAT)" (esta política podría reducir los gastos de producción y así liberar fondos para incrementar las actividades de mercadotecnia).

Objetivo del departamento de producción: incrementar la producción de 20 mil unidades en el 2002 a 30 mil unidades en el 2004.
Políticas de apoyo:

1. "A partir de enero del 2003, los empleados tendrán la opción de trabajar 20 horas de tiempo extra a la semana" (esta política podría reducir al mínimo la necesidad de contratar empleados adicionales).
2. "A partir de enero del 2003, se entregarán premios de asistencia ininterrumpida por la cantidad de 100 dólares a todos los empleados que no falten ningún día laboral durante un año" (esta política podría reducir el abstencionismo e incrementar la productividad).
3. "A partir de enero del 2003, el equipo nuevo se rentará en vez de comprarlo" (esta política podría reducir los pasivos fiscales y así permitir la inversión de más fondos en la actualización de los procesos de producción).

establecidas por los objetivos anuales. Nada podría ser más dañino para la dirección estratégica y el éxito de la empresa que los recursos se distribuyeran de manera incongruente con las prioridades indicadas por los objetivos anuales aprobados.

Todas las empresas tienen por lo menos cuatro tipos de recursos que se utilizan para lograr los objetivos deseados: recursos financieros, recursos físicos, factor humano y recursos tecnológicos. La distribución de recursos a divisiones y departamentos específicos no significa que las estrategias se implantarán con éxito. Diversos factores dificultan la distribución eficaz de los recursos, incluyendo la sobreprotección de los recursos, el énfasis en los criterios financieros a corto plazo, las políticas corporativas, objetivos de estrategias vagos, la renuencia a enfrentar riesgos y la falta de conocimientos suficientes.

Por debajo del nivel corporativo, a menudo se observa la ausencia de un pensamiento sistemático en cuanto a los recursos distribuidos y las estrategias de la empresa. Yavitz y Newman explicaron los motivos de esto:

> Los gerentes tienen por lo general más tareas de las que pueden realizar; ellos deben distribuir el tiempo y los recursos entre estas tareas. La presión aumenta. Los gastos son

> demasiado altos. El director general desea un buen informe financiero para el tercer trimestre. Las actividades de formulación e implantación de la estrategia son diferidas con frecuencia. Los problemas actuales absorben las energías y los recursos disponibles. Las cuentas y los presupuestos apresurados no revelan que la distribución de los recursos se dirige más a las necesidades apremiantes que a las necesidades estratégicas.[3]

El valor real de cualquier programa de distribución de recursos radica en el logro de los objetivos de una empresa. La distribución eficaz de los recursos no garantiza la implantación exitosa de la estrategia porque los programas, el personal, los controles y el compromiso deben infundir vida a los recursos proporcionados. La dirección estratégica es reconocida en ocasiones como un "proceso de distribución de recursos".



MANEJO DE CONFLICTOS

La interdependencia de los objetivos y la competencia por los recursos limitados conduce a menudo al *conflicto,* el cual se define como un desacuerdo entre dos o más partes sobre uno o más asuntos. El establecimiento de objetivos anuales puede conducir al conflicto porque los individuos poseen diferentes expectativas y percepciones, los programas crean presión, las personalidades son incompatibles, y hay malos entendidos entre los gerentes de línea (como los supervisores de producción) y los gerentes de personal (como los especialistas en recursos humanos); por ejemplo, el objetivo de un gerente de cobros de reducir en 50% las deudas incobrables en un año específico podría entrar en conflicto con el objetivo de una división de incrementar las ventas en 20%.

El establecimiento de objetivos puede conducir al conflicto porque los gerentes y los estrategas deben hacer negociaciones, como destacar las utilidades a corto plazo o el crecimiento a largo plazo, el margen de utilidades o la participación en el mercado, la penetración en el mercado o el desarrollo de mercados, el crecimiento o la estabilidad, el riesgo alto o el riesgo bajo y la responsabilidad social o el incremento al máximo de las utilidades. El conflicto es inevitable en las empresas, así que es importante que se maneje y resuelva antes de que las consecuencias disfuncionales afecten el rendimiento de la empresa. El conflicto no siempre es malo, pues la ausencia de conflicto podría significar indiferencia y apatía. El conflicto sirve para estimular a los grupos opositores a entrar en acción y ayuda a los gerentes a identificar problemas.

Los diversos métodos para el manejo y la resolución de conflictos se clasifican en tres categorías: evasión, distensión y confrontación. La *evasión* incluye acciones como ignorar el problema con la esperanza de que el conflicto se resuelva por sí mismo o separar físicamente a los individuos (o grupos) en conflicto. La *distensión* implica minimizar las diferencias entre las partes en conflicto y al mismo tiempo acentuar las similitudes y los intereses comunes, estableciendo que no hay un ganador ni un perdedor definido, recurriendo a la regla de la mayoría, apelando a una autoridad superior o redefiniendo las posiciones del momento. La *confrontación* conlleva el intercambio de los miembros de las partes en conflicto, de tal manera que cada uno obtenga una apreciación del punto de vista del otro o la realización de una junta en la que las partes en conflicto presenten sus puntos de vista y arreglen sus diferencias.



RELACIÓN DE LA ESTRUCTURA CON LA ESTRATEGIA

Los cambios de estrategia requieren con frecuencia modificaciones en la estructura de una empresa por dos motivos. En primer lugar, la estructura dicta en gran medida la manera de establecer los objetivos y las políticas; por ejemplo, los objetivos y las políticas establecidas bajo una estructura corporativa geográfica se formulan en términos geográficos. Los objetivos y las políticas

se expresan principalmente en términos de productos en una empresa cuya estructura se basa en grupos de productos. El formato estructural para la formulación de objetivos y políticas ejerce un impacto significativo en todas las demás actividades de implantación de la estrategia.

El segundo motivo importante por el que los cambios de la estrategia exigen a menudo modificaciones de la estructura es que ésta dicta la forma en que se distribuirán los recursos. Si la estructura de una empresa se basa en grupos de clientes, entonces los recursos se distribuirán de esa manera; de modo similar, si la estructura de una empresa se establece a lo largo de líneas de negocios funcionales, entonces los recursos se distribuirán por áreas funcionales. A menos que las estrategias nuevas o revisadas destaquen las mismas áreas que las estrategias antiguas, la reorientación de la estructura se convierte comúnmente en parte de la implantación de la estrategia.

VISITE LA RED

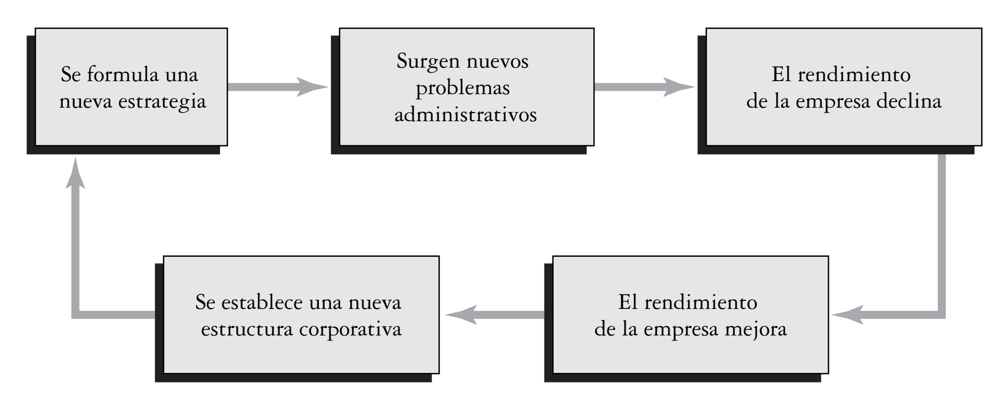
Proporciona un software para redactar fácilmente cartas organizacionales.
www.smartdraw.com
Podrá utilizar libremente el SmartDraw software durante 30 días.

Los cambios en la estrategia conducen a modificaciones de la estructura corporativa. La estructura debe diseñarse para facilitar la actividad estratégica de una empresa y, por tanto, sigue a la estrategia. Sin una estrategia o razón de ser (misión), las empresas tienen dificultad para diseñar una estructura eficaz. Chandler descubrió una secuencia particular de la estructura que se repite con frecuencia conforme las empresas crecen y la estrategia cambia con el paso del tiempo; la figura 7-3 ilustra esta secuencia.

No existe un diseño o estructura corporativos óptimos para una estrategia o tipo de empresa determinados. Lo que es adecuado para una empresa podría no serlo para una empresa similar, aunque las empresas exitosas en una industria específica tienden a organizarse de manera similar; por ejemplo, las empresas de productos de consumo tienden a imitar la forma de organización de la estructura de divisiones por producto; las pequeñas empresas acostumbran tener una estructura funcional (centralizada); las medianas empresas tienden hacia una estructura de divisiones (descentralizada); las grandes empresas acostumbran usar una unidad estratégica de negocios (UEN) o una estructura matricial. Conforme las empresas crecen, sus estructuras cambian de simples a complejas como resultado de la unión o de la relación de varias estrategias básicas.

Muchas fuerzas externas e internas afectan a una empresa. Ninguna empresa podría cambiar su estructura como respuesta a cada una de estas fuerzas porque hacerlo así conduciría al caos; sin embargo, cuando una empresa cambia su estrategia, la estructura corporativa existente se vuelve ineficaz. Entre los síntomas de una estructura corporativa ineficaz están demasiados niveles de gerencia, juntas frecuentes a las que asisten muchas personas, una atención excesiva hacia la solución de conflictos entre departamentos, márgenes de control holgados y muchos objetivos sin lograr. Los cambios de la estructura facilitan las actividades de implantación de la estrategia, pero

FIGURA 7–3
Relación de la estrategia y estructura de Chandler



Fuente: Adaptado de Alfred Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962).

no se debe esperar que estos cambios transformen una estrategia mala en una estrategia buena, que los malos gerentes se vuelvan buenos gerentes o que los malos productos se vendan.

La estructura influye en la estrategia de manera innegable. Las estrategias formuladas deben ser viables, así que si cierta estrategia nueva requiriera cambios estructurales muy grandes no sería una opción atractiva. De esta manera, la estructura define la selección de las estrategias. No obstante, un asunto más importante es determinar los tipos de cambios estructurales necesarios para implantar las nuevas estrategias y la mejor manera de llevar a cabo dichos cambios. Analizamos esta cuestión centrándonos en siete tipos básicos de estructura corporativa: funcional, de divisiones por área geográfica, de divisiones por producto, de divisiones por clientes, de divisiones por procesos, Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y de matricial.

VISITE LA RED

Muestra una lista de algunos puntos que la implantación de la estrategia debe incluir.
http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld045.htm

La estructura funcional

La estructura utilizada con mayor frecuencia es la de tipo funcional o centralizado porque es la más sencilla y la menos costosa de las siete alternativas. Una *estructura funcional* agrupa las tareas y las actividades según la función de negocios, como producción y operaciones, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, IyD y sistemas de información de la gerencia. Una universidad podría estructurar sus actividades de acuerdo con sus funciones principales que incluyen asuntos académicos, asuntos escolares, relaciones con los alumnos, deportes, mantenimiento y contabilidad. Además de ser sencilla y barata, una estructura funcional promueve la especialización de la mano de obra, fomenta la eficiencia, reduce al mínimo la necesidad de un sistema de control elaborado y permite la toma rápida de decisiones. Algunas desventajas de una estructura funcional es que concentra la responsabilidad en la gerencia de alto nivel, reduce al mínimo las oportunidades de desarrollo de carreras y se caracteriza a menudo por baja moral de los empleados, conflictos entre los gerentes de línea y de personal, escasa delegación de la responsabilidad y una planeación inadecuada de los productos y mercados. La mayoría de las empresas grandes abandonaron la estructura funcional a favor de la descentralización y una mejor delegación de la responsabilidad.

La estructura de divisiones

La *estructura de divisiones* o *descentralizada* es el segundo tipo más común de estructura que utilizan las empresas estadounidenses. Conforme una empresa pequeña crece, tiene mayor dificultad para manejar los diferentes productos y servicios en diversos mercados. Cierta forma de estructura divisional es necesaria en ocasiones para motivar a los empleados, controlar las operaciones y competir con éxito en distintos lugares. La estructura de divisiones se organiza en una de cuatro maneras: por área geográfica, por producto o servicio, por clientes o por proceso. Con una estructura de divisiones las actividades funcionales se llevan a cabo tanto a nivel central como en cada división independiente.

Cisco Systems eliminó recientemente su estructura de divisiones por clientes y se organizó de nuevo en una estructura funcional. Su director general, John Chambers, reemplazó la estructura de tres tipos de clientes, basada en empresas grandes, pequeñas empresas y telecomunicaciones; ahora, la empresa ha centralizado sus unidades de ingeniería y mercadotecnia para que se concentren en tecnologías como las redes inalámbricas. Chambers comenta que el objetivo era eliminar la duplicación, pero que el cambio no debe ser visto como un cambio de estrategia. El margen de control de Chambers en la nueva estructura se redujo de 15 a 12 gerentes que le informan en forma directa. Chambers continúa dirigiendo a Cisco sin un director de operaciones ni un director adjunto.

Kodak redujo hace poco su número de unidades de negocios de siete divisiones por clientes a cinco divisiones por productos. Puesto que los patrones de consumo se vuelven muy similares a nivel mundial, una estructura por productos es más eficaz que una estructura de divisiones por clientes o por área geográfica. En la reestructuración, Kodak eliminó su división de operaciones globales y dividió las responsabilidades entre las nuevas divisiones por productos.

Una estructura de divisiones posee algunas ventajas evidentes. En primer lugar y quizá antes que nada, la responsabilidad está bien definida; es decir, los gerentes de división son responsables de los niveles de ventas y utilidades. Los gerentes y los empleados ven con facilidad los resultados de su buen o mal desempeño, ya que una estructura de divisiones se basa en una delegación amplia de autoridad. Como resultado, la moral de los empleados es por lo general mayor en una estructura de divisiones que en una estructura centralizada. Otras ventajas del diseño de divisiones son que crea oportunidades para el desarrollo de carreras para los gerentes, permite el control local de las situaciones, genera un ambiente competitivo dentro de la empresa y permite la inclusión con facilidad de nuevos productos y servicios.

Bank One creó no hace mucho una nueva división denominada Wingspan, banco nuevo cuyo acceso es sólo por medio de Internet en **wingspanbank.com**. Wingspan compite en forma directa con Bank One y todos los demás bancos; ofrece tasas de interés más altas en los certificados de depósito que Bank One y, de este modo, representa un cambio en la estrategia tradicional de Bank One que ofrece los mismos productos a través de muchas divisiones. El director general de Bank One, John McCoy, comenta: "Ahora, de manera repentina, hay formas de obtener clientes sin contar con todas las instalaciones necesarias. No estoy dispuesto a sentarme aquí y permitirle a otros apropiarse de mi negocio."[4]

Visa USA Inc., la empresa de tarjetas de crédito más importante de Estados Unidos, formó recientemente una división independiente por Internet conocida como e-Visa. Esta nueva división cuenta con 35 empleados y su director es Michael Beindoff. BellSouth Corporation se reorganiza en cinco divisiones para aplanar su estructura corporativa. Las nuevas divisiones son mercados de clientes, servicios de red, servicios inalámbricos, división internacional y publicidad.

La empresa de restaurantes más grande a nivel mundial, McDonald's, reorganizó sus operaciones en el 2001 de 37 regiones geográficas en Estados Unidos a 21 divisiones; este cambio en la estructura eliminó 700 empleos a nivel de gerencia.

Con todo, el diseño de divisiones no carece de limitantes, siendo quizá la principal que la estructura de divisiones es costosa por diversos motivos. En primer lugar, cada división requiere especialistas funcionales que exigen un pago. En segundo lugar, ocurre cierta duplicación de los servicios al personal, de las instalaciones y del personal; por ejemplo, también se necesitan especialistas funcionales a nivel central (en las oficinas generales) para coordinar las actividades de las divisiones. En tercer lugar, los gerentes deben estar bien calificados porque el diseño de divisiones obliga a la delegación de autoridad y los individuos mejor calificados requieren salarios más altos. Una estructura de divisiones también es costosa porque exige un sistema de control complejo dirigido por las oficinas generales; por último, ciertas regiones, productos o clientes reciben en ocasiones un trato especial y esto dificulta el mantenimiento de prácticas congruentes a través de la empresa. No obstante, para la mayoría de las grandes empresas y para muchas pequeñas empresas, las ventajas de una estructura de divisiones superan, por mucho, a sus limitaciones potenciales.

Una *estructura de divisiones por área geográfica* es adecuada para las empresas que necesitan adaptarse a las necesidades y características particulares de los clientes en diversas áreas geográficas. Este tipo de estructura es más apropiada para empresas que cuentan con sucursales similares ubicadas en áreas muy dispersas. Una estructura de divisiones por área geográfica permite la participación local en la toma de decisiones y una mejor coordinación dentro de una región.

La *estructura de divisiones por productos (o servicios)* es más eficaz para la implantación de estrategias cuando es necesario destacar de manera especial ciertos productos o servicios. Además, este tipo de estructura se utiliza con frecuencia cuando una empresa ofrece sólo algunos productos o servicios, o cuando los productos o servicios de una empresa difieren en forma importante. La estructura de divisiones favorece el control estricto y la atención de las líneas de productos, pero también exige una fuerza de gerentes capacitados y un control reducido de parte de la gerencia de alto nivel. General Motors, DuPont y Procter & Gamble utilizan una estructura de división por productos para implantar sus estrategias. Huffy, la empresa de bicicletas más grande del mundo, es otra compañía muy descentralizada con base en una estructura de divisiones por productos. Las

divisiones de Huffy, ubicada en Ohio, son: división de bicicletas, división de productos Gerry Baby, división Huffy Sports, YLC Enterprises y Washington Inventory Service. Harry Shaw, director general de Huffy, cree que la descentralización es una de las claves del éxito de Huffy.

Cuando algunos clientes son de importancia primordial y requieren muchos servicios diferentes, entonces una *estructura de divisiones por clientes* es la manera más eficaz de implantar las estrategias. Esta estructura permite que una empresa satisfaga con eficacia las necesidades de grupos de clientes muy definidos; por ejemplo, las empresas editoras organizan a menudo sus actividades alrededor de grupos de clientes como colegios, escuelas secundarias y escuelas comerciales privadas. Algunas líneas aéreas cuentan con dos divisiones de clientes principales: de pasajeros y de servicios de transporte de carga. Merrill Lynch está organizada en divisiones independientes que dan servicio a diferentes grupos de clientes, incluyendo a personas adineradas, inversionistas institucionales y pequeñas empresas.

Una *estructura de divisiones por procesos* es similar a una estructura funcional porque las actividades se organizan de acuerdo con la forma en que el trabajo se lleva a cabo; sin embargo, una diferencia clave entre estos dos diseños es que los departamentos funcionales no son responsables de las utilidades o los ingresos, mientras que las divisiones por procesos son evaluadas con base en estos criterios. Un ejemplo de una estructura de divisiones por procesos es una empresa de manufactura organizada en seis divisiones: trabajo eléctrico, recorte de vidrio, soldadura, pulido, pintura y trabajo de fundición. En este caso, todas las operaciones relacionadas con estos procesos específicos se agruparían en divisiones independientes. Cada proceso (división) sería responsable de la generación de ingresos y utilidades. La estructura de divisiones por procesos es eficaz sobre todo en el logro de objetivos, cuando diversos procesos de producción representan el empuje de la competitividad en una industria.

La estructura de Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)

Conforme aumentan el número, el tamaño y la diversidad de las divisiones de una empresa, el control y la evaluación de las operaciones de las divisiones se vuelve cada vez más difícil para los estrategas. Con frecuencia, el aumento de las ventas no se acompaña de incrementos similares en la rentabilidad. El margen de control se vuelve demasiado amplio en los niveles altos de la empresa; por ejemplo, en una empresa de conglomerados integrada por 90 divisiones, el director general podría tener dificultad incluso para recordar los nombres de los presidentes de división. Una estructura de UEN facilita en gran manera las actividades de implantación de la estrategia en las empresas de divisiones múltiples.

La *estructura de UEN* agrupa divisiones similares en unidades estratégicas de negocios y delega la autoridad y la responsabilidad de cada unidad a un ejecutivo de alto nivel que informa de manera directa al director general. Este cambio de la estructura facilita la implantación de la estrategia por medio del mejoramiento de la coordinación entre divisiones similares y la canalización de la responsabilidad a las distintas unidades de negocios. En el conglomerado de 90 divisiones antes mencionado, estas divisiones podrían reagruparse quizá en 10 UEN con base en ciertas características comunes, como competir en la misma industria, ubicarse en la misma área o tener los mismos clientes.

Dos desventajas de la estructura de UEN es que requiere un nivel adicional de gerencia, lo que incrementa los gastos en salarios y el papel del vicepresidente del grupo es a menudo ambiguo; sin embargo, estas limitaciones no superan a las ventajas de una mejor coordinación y responsabilidad. Atlantic Richfield y Fairchild Industries son ejemplos de empresas que utilizan con éxito una estructura de UEN.

La estructura matricial

Una *estructura matricial* es el más complejo de todos los diseños porque depende de flujos de autoridad y comunicación verticales y horizontales (de ahí el término *matricial*). En contraste, las estructuras funcionales y de divisiones dependen sobre todo de flujos de autoridad y comunicación

verticales. Una estructura matricial produce gastos generales más altos porque crea más puestos de gerencia. Otras características de una estructura matricial que contribuyen a su complejidad general son las líneas dobles de autoridad en los presupuestos (una violación al principio de unidad de mando), las fuentes dobles de recompensas y castigos, la autoridad compartida, los canales de información dobles y la necesidad de un sistema de comunicación más extenso y eficaz.

A pesar de su complejidad, la estructura matricial se usa en muchas industrias, como las de construcción, atención médica, investigación y defensa. Algunas ventajas de una estructura matricial son que los objetivos de los proyectos son claros, que existen muchos canales de comunicación, los empleados ven los resultados de su trabajo y la finalización de un proyecto se lleva a cabo con relativa facilidad.

Para que una estructura matricial sea eficaz, las empresas necesitan planeación participativa, capacitación, entendimiento mutuo y claro de los roles y las responsabilidades, excelente comunicación interna y confianza mutua. La estructura matricial se utiliza con mayor frecuencia en las empresas estadounidenses porque éstas buscan estrategias que añadan nuevos productos, grupos de clientes y tecnología a su gama de actividades. Además de estos cambios, surgen gerentes de productos, funcionales y de áreas geográficas con responsabilidades estratégicas importantes. Cuando diversas variables como los productos, los clientes, la tecnología, la geografía, las áreas funcionales y la línea de negocios tienen prioridades estratégicas muy similares, una estructura matricial puede ser una forma de organización eficaz.



REESTRUCTURACIÓN, REINGENIERÍA E INGENIERÍA ELECTRÓNICA

VISITE LA RED

Proporciona una presentación en PowerPoint de la reducción del tamaño de la empresa (reestructuración).
http://www.cl.uh.edu/bpa/hadm/HADM_5731/ppt_presentations/7down/index.htm

La reestructuración y la reingeniería se vuelven actividades comunes en el panorama corporativo de Estados Unidos y Europa. La *reestructuración*, denominada también *reducción del tamaño de la empresa, adecuación del tamaño de la empresa* o *reducción de niveles*, implica la reducción del tamaño de la empresa en cuanto al número de empleados, al número de divisiones o unidades y al número de niveles jerárquicos en la estructura corporativa. Esta reducción en tamaño intenta mejorar tanto la eficiencia como la eficacia. La reestructuración tiene como objetivo principal el bienestar de los accionistas más que el de los empleados.

Las condiciones económicas de recesión obligan a muchas empresas europeas a reducir su tamaño, despidiendo a gerentes y empleados. Esto casi no ocurría antes de mediados de la década de los noventa, porque las leyes y los sindicatos laborales europeos exigían negociaciones prolongadas o el pago de indemnizaciones importantes antes de poder despedir a los empleados. A diferencia de Estados Unidos, los representantes de sindicatos laborales asisten a la mayoría de las juntas de directores de las empresas europeas importantes.

VISITE LA RED

Ofrece una presentación en PowerPoint de la reingeniería.
http://www.cl.uh.edu/bpa/hadm/HADM_5731/ppt_presentations/6reengin/index.htm

La seguridad de los empleos en las empresas europeas se dirige lentamente hacia un escenario estadounidense, en el que las empresas despiden a los empleados casi a voluntad. Desde bancos en Milán hasta fábricas en Mannhelm, los patrones europeos comienzan a despedir a los empleados con el propósito de reducir las operaciones, aumentar la eficiencia y competir contra las empresas estadounidenses ya reducidas. Los despidos masivos estilo Estados Unidos son aún raros en Europa, pero las tasas de desempleo aumentan con rapidez a través del continente. Las empresas europeas aún prefieren reducir su tamaño por renuncias y jubilación más que por despidos masivos debido a la cultura, las leyes y los sindicatos. Según indica la perspectiva mundial, primero Nissan y ahora cientos de otras empresas japonesas han sido reestructuradas de una manera poco tradicional, distinta a las prácticas de negocios aceptadas en ese país.

En contraste, la *reingeniería* tiene que ver más con el bienestar de los empleados y clientes que con el bienestar de los accionistas. La reingeniería, denominada también gerencia de procesos, innovación de procesos o rediseño de procesos, implica reconfigurar o rediseñar el trabajo, las tareas y los procesos con el propósito de mejorar los costos, la calidad, el servicio y la velocidad. La reingeniería no afecta por lo general la estructura corporativa ni el organigrama, ni implica la

pérdida de empleos ni los despidos de empleados. Mientras que la reestructuración implica la eliminación o el establecimiento, la reducción o el agrandamiento y la movilización de los departamentos y las divisiones corporativas, el enfoque de la reingeniería es cambiar la forma de realizar el trabajo.

La reingeniería se caracteriza por muchas decisiones tácticas (a corto plazo, específicas y relacionadas con la función de negocios).

El Internet conduce hacia una nueva ola de transformación de las empresas. Ya no es suficiente para las empresas establecer sitios Web sencillos para clientes y empleados. Para aprovechar todas las ventajas del Internet, las empresas necesitan cambiar la manera de distribuir los productos, negociar con los proveedores, atraer a los clientes y darles servicio. El Internet elimina la protección y el monopolio geográfico de las empresas locales. Las empresas necesitan reinventar la manera en que llevan a cabo sus negocios para aprovechar todas las ventajas del Internet.



PERSPECTIVA GLOBAL

La reestructuración de Nissan y la recesión económica han cambiado a un país

El índice de acciones Japan Nikkei 225 cayó otro 25% en el 2001 para llegar a 17 años de índices bajos conforme la economía de ese país se contrae otro 3.2%. La tasa de desempleo en Japón aumentó por arriba del 5% y la demanda de productos de consumo ha caído a niveles de recesión. Una mayor renuencia a reducir el tamaño de las empresas y a reestructurar es uno de los motivos por los que las empresas japonesas obtienen en promedio 5% de rendimiento sobre los activos, mientras que las empresas estadounidenses logran en promedio 15% de rendimiento sobre los activos.

Nissan utiliza el estilo estadounidense de reestructuración para revertir cuatro años de pésimo rendimiento. Esta empresa cerró recientemente cinco fábricas, despidió al 14% de su fuerza laboral, eliminó 21 500 trabajos, redujo la deuda de 1.4 billones de yenes a menos de la mitad, disminuyó el número de proveedores de 1 145 a 600 y redujo la capacidad de manufactura de 2.4 millones a 1.65 millones de automóviles al año. Esta estrategia, denominada Plan de Reactivación de Nissan, se lleva a cabo en contra de muchas antiguas tradiciones de negocios japonesas, según se explica más adelante. Después de Nissan, muchas empresas japonesas emplean ahora la reestructuración para volverse más competitivas:

- Al despedir a miles de empleados, el Plan de Reactivación de Nissan ignora la "práctica de empleo vitalicio" por la que las empresas japonesas son reconocidas.
- El Plan de Reactivación de Nissan viola el *keiretsu*, costumbre japonesa que relaciona a los fabricantes con los proveedores a través de la propiedad de acciones, intercambio de gerentes clave y relaciones a largo plazo.
- El Plan de Reactivación de Nissan cambia una forma de pago y de promoción de los gerentes con base en la antigüedad a una fundamentada en el desempeño. Esto termina con la costumbre japonesa, muy difundida en Nissan, donde los gerentes son promovidos a niveles superiores de la escalera corporativa sólo por permanecer en la empresa.
- El Plan de Reactivación de Nissan disuelve la participación en la propiedad de acciones de la empresa en la mayoría de sus 1 394 empresas afiliadas. Este sistema japonés toma parte en los negocios como una unión íntima, aun cuando el divorcio podría ser más saludable.
- El Plan de Reactivación de Nissan recurre a una sola agencia de publicidad a nivel mundial para mantener la congruencia del mensaje de la empresa en todo el mundo.

Después de Nissan, cientos de empresas japonesas han despedido en fechas recientes a miles de empleados. Toshiba anunció hace poco 20 mil recortes de empleos, casi la mitad de ellos en Japón. Hitachi cerró sus operaciones en Singapur y Malasia, despidiendo a 4 500 empleados recientemente. Hitachi eliminó en fechas recientes 10 200 empleos en Japón. Mitsubishi Motors despidió a cientos de empleados y Fujitsu a 16 400 trabajadores. La mayoría de los jóvenes japoneses han abandonado ahora la esperanza de contar con empleos de por vida.

Fuente: Adaptado de Norihiko Shirouzu, "Nissan Ambitious Restructuring Plan Delivers a Blow to Japan's Longstanding System of Corporate Families", *The Wall Street Journal* (20 de octubre de 1999): A4. James Healey, "Retooling Nissan", *USA Today* (19 de octubre de 1999): 2B.

Este proceso se conoce como ingeniería electrónica.[5] Dow Corning Corporation y muchas empresas han designado recientemente a un director en comercio electrónico.

Reestructuración

Las empresas emplean a menudo la reestructuración cuando diversas razones no coinciden con los de sus competidores de acuerdo con la determinación realizada por medio de ejercicios de aplicación de criterios de referencia. La *aplicación de criterios de referencia* consiste simplemente en la comparación de una empresa con las mejores empresas de la industria con base en una amplia variedad de criterios relacionados con el rendimiento. Algunos criterios de referencia utilizados con frecuencia para determinar la necesidad de la reestructuración son el recuento de personal con relación al volumen de ventas, la relación entre el personal corporativo y los empleados operativos o las cifras de margen de control.

El beneficio principal que se busca con la reestructuración es la reducción de costos. En algunas empresas muy burocráticas, la reestructuración rescata en realidad a la empresa de la competencia global y de la desaparición, pero la desventaja de la reestructuración es la disminución del compromiso, la creatividad y la innovación que acompaña a la incertidumbre y al trauma relacionados con los despidos, tanto pendientes como reales, de los empleados.

Otra desventaja de la reestructuración es que muchas personas en la actualidad no aspiran a convertirse en gerentes y muchos gerentes actuales tratan de salir de la carrera de la gerencia.[6] El sentimiento en contra de formar parte de las filas de la gerencia es mayor en la actualidad que antes, ya que alrededor del 80% de los empleados opinan que no desean formar parte de la gerencia, un cambio importante respecto a la opinión de hace una década, cuando 60 a 70% de los empleados esperaban convertirse en gerentes. La gerencia permitía el ascenso de las carreras y la obtención de recompensas financieras y ventajas ejecutivas, pero en la arena reestructurada, global y más competitiva de hoy día, los trabajos de gerencia exigen más horas, producen más dolores de cabeza y ofrecen menos recompensas financieras. En la actualidad, los gerentes dirigen a más personas diseminadas en ubicaciones diferentes, viajan más, manejan diversas funciones y son agentes de cambio aun cuando no tengan nada que ver con la creación del plan o incluso estén en desacuerdo con su enfoque. En la actualidad los patrones buscan personal que haga cosas, no personal que estimule a otras personas a hacer cosas. La reestructuración en muchas empresas ha transformado el trabajo de un gerente en un papel invisible e ingrato. Actualmente, cada vez más trabajadores se dirigen a sí mismos, son empresarios, participan en diversas empresas o laboran en equipo. Los gerentes deben ser ahora consejeros, motivadores, asesores en finanzas y psicólogos; además, corren el riesgo de retrasarse tecnológicamente en sus áreas de conocimiento. Las caricaturas de "Dilbert" representan a menudo a los gerentes como enemigos o tontos.

La reestructuración masiva de las empresas durante la recesión económica de 2001 a 2003 produjo despidos masivos; sin embargo, una ventaja de la reestructuración es que cuando hay despidos, los que se quedan tienen mayor oportunidad de avanzar en la empresa. Los supervivientes de los despidos tienen también más oportunidades de obtener experiencia en diversas áreas de la empresa y adquirir mayores responsabilidades.[7]

Eastman Chemical estableció a finales del 2001 una nueva estructura corporativa de divisiones por productos. Las dos nuevas divisiones de la empresa, Eastman Company y Voridian Company, se concentran en químicos y polímeros, respectivamente. La división Eastman se centra en recubrimientos, adhesivos, tintas y plásticos; mientras que la división Voridian se centra en fibras, polietileno y otros polímeros.

La tienda departamental más antigua de Estados Unidos, Sears, Roebuck & Company, se reestructura del 2002 al 2004. La empresa abandona su posición de tienda departamental con precios moderados y se convierte en una tienda de descuento masivo con cajas centrales similar a Target y Kohl's. Sears se reestructura para no ser una tienda departamental o de descuento, sino que intenta posicionarse exactamente entre ambas. La reestructuración de Sears incluye los despidos de 36 mil empleados asalariados y 1 300 empleados adicionales en sus oficinas generales de Hoffman Estates, Illinois. La ropa, la parte más problemática del negocio de Sears, se volverá más clásica, casual y de precio moderado; se agregarán más marcas nacionales en los estantes y el departamento de calzado se reconvertirá en autoservicio. Sears intentará crear una línea de ropa Sears reconocida similar a sus herramientas Craftsman y a sus aparatos electrodomésticos Kenmore.

Es interesante observar que en Francia el despido de empleados es casi imposible debido a que las leyes laborales exigen negociaciones prolongadas y paquetes de indemnización costosos para cualquier persona que sea despedida. Los directores generales franceses enviaron una carta al primer ministro Lionel Jospin a finales del 2001, advirtiendo que las políticas estrictas con relación a los despidos están paralizando la economía y las empresas de Francia. Esto es cierto porque otros países europeos, como Alemania, han permitido a las empresas despedir empleados para seguir siendo competitivas y, de hecho, sobrevivir. Moulinex es un ejemplo de una empresa francesa que intentó hace poco despedir a 670 empleados, pero esta opción le fue negada, por lo que la empresa cayó en bancarrota y en una posible liquidación.

Reingeniería

El argumento de una empresa que lleva a cabo la reingeniería es el siguiente: muchas compañías se han organizado siempre de manera vertical por función de negocios. Esta estructura ha logrado, con el paso del tiempo, que la forma de pensar de gerentes y empleados se oriente hacia sus funciones particulares en vez de orientarse hacia el servicio al cliente, la calidad de los productos o el rendimiento corporativo. La lógica es que con el tiempo todas las empresas tiendan a burocratizarse. Conforme las rutinas se arraigan, los territorios se delinean y defienden, mientras las políticas adquieren preeminencia sobre el rendimiento. Los muros que existen en el lugar de trabajo físico pueden ser reflejos de muros "mentales".

En la reingeniería, una empresa utiliza la tecnología de la información para derribar barreras funcionales y crear un sistema de trabajo fundamentado en los procesos de negocios, los productos o los resultados más que en las funciones o las entradas. Las piedras angulares de la reingeniería son la descentralización, la interdependencia recíproca y la participación de la información. Una empresa que ejemplifica la participación total de la información es Springfield Remanufacturing Corporation, la cual proporciona a todos sus empleados un estado de resultados semanal de la empresa, así como información extensa sobre los rendimientos de otras compañías.

El *Wall Street Journal* observó recientemente que, en la actualidad, la reingeniería debe ir más allá de derribar los muros internos que evitan que partes de una empresa cooperen con eficacia; debe derribar también los muros externos que prohíben o desalientan la cooperación con otras empresas, incluso con las rivales.[8] Una empresa fabricante de pañales desechables hace eco a esta necesidad en forma diferente cuando dice que para lograr el éxito "la cooperación en la empresa debe extenderse de la cabeza a los pies".

Hewlett-Packard es un buen ejemplo de una empresa que ha derribado las barreras hacia la cooperación y que practica la reingeniería actual. La empresa HP actual comparte sus pronósticos con todos sus socios proveedores, y comparte otra información importante con sus distribuidores y otros grupos de interés. HP compra toda la resina para sus diversos fabricantes, lo que le da un descuento por volumen superior al 5%. HP ha establecido muchas alianzas y acuerdos de cooperación como los que se analizaron en el capítulo 5.

Un beneficio de la reingeniería es que ofrece a los empleados la oportunidad de ver con mayor claridad cómo sus trabajos específicos afectan el producto o servicio final que la empresa comercializa; sin embargo, la reingeniería produce también ansiedad en los gerentes y empleados, la cual, a menos que sea controlada, conduce al trauma corporativo.



VINCULACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA REMUNERACIÓN CON LAS ESTRATEGIAS

La mayoría de las empresas actuales practican alguna forma de remuneración según el desempeño para empleados y gerentes distintos a los ejecutivos de alto nivel. El bono promedio de desempeño para los empleados equivale al 6.8% del pago del desempeño del individuo, al 5.5% del pago de la productividad del grupo y al 6.4% del pago de la rentabilidad total de la empresa.

El control corporativo de los sistemas de pago evita con frecuencia que los gerentes de línea utilicen la compensación financiera como una herramienta estratégica. Se requiere flexibilidad en la compensación de los gerentes y empleados que permita realizar cambios a corto plazo en la compensación con la finalidad de estimular los esfuerzos para lograr los objetivos a largo plazo.

¿Cómo se puede vincular de manera más estrecha el sistema de recompensa de una empresa con el desempeño estratégico? ¿En qué forma se pueden vincular las decisiones sobre aumentos de salarios, promociones, pago de méritos y bonos para apoyar los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa? No existen respuestas aceptadas de manera general a estas preguntas, pero es cada vez más común el uso de un sistema doble de bonos, basado tanto en objetivos anuales como en objetivos a largo plazo. El porcentaje del bono anual de un gerente atribuible a los resultados a corto plazo en comparación con los resultados a largo plazo varía según su nivel jerárquico dentro de la empresa; por ejemplo, el 75% del bono anual de un director general podría corresponder a los resultados a corto plazo y el 25% a los resultados a largo plazo. Es importante que los bonos no se basen únicamente en los resultados a corto plazo porque un sistema de este tipo ignora las estrategias y los objetivos de la empresa a largo plazo.

DuPont Canada tiene un objetivo de rendimiento sobre el capital contable del 16%. Si este objetivo se cumple, los 4 mil empleados de la empresa reciben un "premio en efectivo por participación en el rendimiento" equivalente al 4% del pago. Si el rendimiento sobre el capital contable es menor del 11%, los empleados no reciben nada. Si el rendimiento sobre el capital contable es superior al 28%, los empleados reciben un bono del 10%.

En un intento por reducir los costos e incrementar la productividad, cada vez más empresas japonesas cambian de una forma de pago con base en la antigüedad a una que se basa en el desempeño. Toyota Motor ha cambiado a un sistema basado totalmente en méritos para 20 mil de sus 70 mil empleados de oficina. Fujitsu, Sony, Matsushita Electric Industrial y Kao han cambiado también a sistemas de pago por méritos. Casi 30% de todas las empresas japonesas han dejado el pago por antigüedad a cambio del pago por méritos.[9] Este cambio daña la moral en algunas empresas japonesas, pues éstas han capacitado a los trabajadores durante décadas para cooperar en vez de competir y para trabajar en equipos más que en forma individual.

Richard Brown, el nuevo director general de Electronic Data Systems, eliminó en fechas recientes al 20% de la fuerza de ventas con el peor desempeño de la empresa y comentó:

> Uno tiene que empezar con un sistema de evaluación que proporcione una retroalimentación genuina y distinga el desempeño. Algunos lo llaman clasificar a las personas y eso suena un poco duro. Pero uno no puede tener a un gerente revisando una caja que diga que usted es estupendo, magnífico, muy bueno, bueno o promedio. La retroalimentación concisa y constructiva es el combustible que los trabajadores usan para ser mejores. Una empresa que no distingue el desempeño se arriesga a perder a sus mejores empleados.[10]

El *reparto de utilidades* es otra forma de compensación utilizada con frecuencia. Más del 30% de las empresas estadounidenses cuentan con planes de reparto de utilidades, pero los críticos argumentan que hay demasiados factores que afectan las utilidades para que éstas sean un buen criterio; por ejemplo, los impuestos, el establecimiento de precios o una adquisición eliminarían las utilidades. Además, las empresas tratan de reducir al mínimo las utilidades con el propósito de disminuir los impuestos.

Otro criterio usado comúnmente para vincular el desempeño y la remuneración con las estrategias es la participación de las ganancias. La *participación de las ganancias* requiere que los empleados o los departamentos establezcan metas de desempeño; si los resultados reales sobrepasan los objetivos, todos los miembros obtienen bonos. Más del 26% de las empresas estadounidenses usan alguna forma de participación de las ganancias; alrededor del 75% de los planes de participación de las ganancias se adoptaron desde 1980. Carrier, una subsidiaria de United Technologies, ha tenido mucho éxito con la participación de las ganancias en sus seis fábricas ubicadas en Syracuse, Nueva York; la fábrica de llantas Firestone, situada en Wilson, Carolina del Norte, ha tenido un éxito similar con la participación de las ganancias.

Criterios como ventas, utilidades, eficiencia de la producción, calidad y seguridad podrían servir también como bases para un *sistema de bonos* eficaz. Si una empresa logra ciertos objetivos

establecidos con base en las utilidades, cada miembro de la empresa debe obtener parte de la cosecha. Un sistema de bonos es una herramienta eficaz para motivar a los individuos a apoyar las actividades de implantación de la estrategia; por ejemplo, BankAmerica revisó recientemente su sistema de incentivos para vincular la remuneración con las ventas de los productos y servicios más rentables del banco. Los gerentes de sucursales reciben un salario base más un bono que depende tanto del número de clientes nuevos como de las ventas de los productos del banco. Todos los empleados de cada sucursal son también candidatos a un bono si la sucursal supera sus metas. Thomas Peterson, un ejecutivo de alto nivel de BankAmerica, afirma: "Deseamos que las personas sean responsables del cumplimiento de sus metas, así que pagamos incentivos sobre las ventas, no con base al control de costos ni a las funciones."

Cinco preguntas se plantean a menudo para determinar si un plan de desempeño vinculado a la remuneración beneficiará a una empresa:

1. *¿El plan llama la atención?* ¿Las personas hablan más sobre sus actividades y se enorgullecen de los éxitos previos logrados con el plan?
2. *¿Los empleados entienden el plan?* ¿Los participantes pueden explicar cómo funciona y qué necesitan hacer para ganar el incentivo?
3. *¿El plan mejora la comunicación?* ¿Los empleados conocen más de lo acostumbrado sobre la misión, los planes y los objetivos de la empresa?
4. *¿Paga el plan cuando debe hacerlo?* ¿Se pagan incentivos por los resultados deseados y se retienen cuando los objetivos no se cumplen?
5. *¿El rendimiento de la empresa o unidad es mejor?* ¿Las utilidades han aumentado? ¿ La participación en el mercado ha crecido? ¿Se han obtenido parte de las ganancias debido a los incentivos?[11]

Además de un sistema doble de bonos, es posible emplear una combinación de incentivos estratégicos, como aumentos de salarios, opciones de compra de acciones, beneficios adicionales, promociones, elogios, reconocimiento, crítica, temor, aumento de la autonomía en el trabajo y premios, para estimular a los gerentes y empleados a trabajar con empeño en la implantación estratégica exitosa. La gama de opciones para lograr que el personal, los departamentos y las divisiones apoyen en forma activa la implantación de la estrategia en una empresa en particular es casi ilimitada; por ejemplo, Merck ofreció en fechas recientes a cada uno de sus 37 mil empleados una opción a diez años para comprar 100 acciones de Merck a un precio fijo de 127 dólares. Steven Darien, vicepresidente de recursos humanos de Merck, comenta: "Necesitamos encontrar la manera de lograr que todos los que integran la fuerza laboral trabajen en términos de nuestras metas y objetivos. Los ejecutivos de la empresa comenzarán a reunirse con todos los trabajadores de Merck para explorar las formas en que los empleados pueden contribuir más."

El aumento de las críticas hacia los directores generales por sus remuneraciones elevadas ha dado como resultado que la compensación de los ejecutivos se vincule al rendimiento de sus empresas de manera más estrecha que antes. Aunque el vínculo entre la remuneración de los directores generales y el rendimiento corporativo es cada vez mayor, el pago de los directores generales en Estados Unidos es aún astronómico.

En el 2001, el rendimiento total promedio de los accionistas en las 350 empresas estadounidenses más importantes fue del 3.6%, mientras que el total de la compensación directa de los directores generales disminuyó 0.9%.[12] Los directores generales de las empresas con mejor rendimiento recibieron una compensación mayor que los directores generales de las empresas con peor rendimiento.



MANEJO DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Ninguna empresa o individuo escapa al cambio. Sin embargo, la idea del cambio genera ansiedad porque las personas temen a la pérdida económica, la incomodidad, la incertidumbre y a una

ruptura de los patrones sociales normales. Casi cualquier cambio de la estructura, la tecnología, el personal o las estrategias tiene el potencial de alterar los patrones de interacción confortables. Por este motivo, las personas se resisten al cambio. El proceso mismo de dirección estratégica impone cambios en los individuos y los procesos. El cambio en la orientación de una empresa de tal manera que el personal piense y actúe en forma estratégica no es una tarea fácil.

La *resistencia al cambio* es considerada como la principal amenaza para la implantación exitosa de la estrategia. La resistencia se presenta a menudo en las empresas en la forma de sabotaje en las máquinas de producción, ausentismo, planteamiento de quejas infundadas y falta de disposición para cooperar. Las personas se resisten con frecuencia a la implantación de la estrategia porque no entienden lo que sucede o el motivo por el que ocurren los cambios. En ese caso, los empleados sólo necesitan información exacta. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para crear un ambiente corporativo que favorezca el cambio; los gerentes y empleados deben ver el cambio como una oportunidad más que como una amenaza.

La resistencia al cambio surge en cualquier etapa o nivel del proceso de implantación de la estrategia. Aunque existen varios métodos para implantar los cambios, tres estrategias usadas en forma común son la estrategia de cambio forzado, la estrategia de cambio educativo y una estrategia de cambio racional o que destaca el interés propio. Una *estrategia de cambio forzado* implica dar órdenes y hacer que éstas se cumplan; esta estrategia tiene la ventaja de ser rápida, pero se caracteriza por un compromiso escaso y mucha resistencia. La *estrategia de cambio educativo* es la que presenta información para convencer al personal de la necesidad del cambio. La desventaja de una estrategia de cambio educativo es que la implantación se vuelve lenta y difícil; sin embargo, este tipo de estrategia genera un mayor compromiso y menor resistencia que la estrategia de cambio forzado. Por último, una *estrategia de cambio racional* o *que destaca el interés propio* es la que intenta convencer a los individuos que el cambio es para su beneficio personal; cuando este recurso es exitoso, la implantación de la estrategia puede ser relativamente fácil; sin embargo, los cambios de implantación raras veces benefician a todos.

VISITE LA RED

Proporciona una presentación en PowerPoint sobre el cambio corporativo y el manejo de la resistencia al cambio.
http://www.cl.uh.edu/bpa/hadm/HADM_5731/ppt_presentations/5orgchg/index.htm

La estrategia de cambio racional es la más atractiva, por lo que este método se analizará con mayor detalle. Los gerentes aumentan la probabilidad de implantar con éxito el cambio al diseñar de manera cuidadosa las etapas del cambio. Jack Duncan describió una estrategia racional o que destaca el interés propio integrada por cuatro pasos. En primer lugar, se invita a los empleados a participar en el proceso de cambio y en los detalles de la transición; la participación permite a todos dar opiniones, sentirse parte del proceso de cambio e identificar sus intereses propios respecto al cambio recomendado. En segundo lugar, se requiere cierta motivación o incentivo al cambio; el interés propio es el motivador más importante. En tercer lugar, la comunicación es necesaria para que las personas entiendan el propósito de los cambios. El cuarto paso consiste en dar y recibir retroalimentación; todos disfrutan sabiendo cómo van las cosas y el progreso que se ha logrado.[13]

Igor Ansoff resumió la necesidad que tienen los estrategas de manejar la resistencia al cambio de la siguiente manera:

> La observación de las transiciones históricas de una orientación a otra muestra que, si no se manejan adecuadamente, el proceso se convierte en un conflicto prolongado y costoso tanto en términos humanos como financieros. El manejo de la resistencia comprende la detección del foco de resistencia y su intensidad. En segundo lugar, implica la eliminación de la resistencia innecesaria ocasionada por las percepciones inadecuadas y la inseguridad. En tercer lugar, entraña la formación de la base de poder necesaria para garantizar el apoyo del cambio. En cuarto lugar, exige la planeación del proceso de cambio. Por último, requiere la vigilancia y el control de la resistencia durante el proceso de cambio...[14]

El cambio forma parte de la vida de las empresas como consecuencia de las diversas fuerzas externas e internas. La frecuencia, la velocidad, la magnitud y la dirección de los cambios varían con el tiempo, dependiendo de la industria y la empresa. Los estrategas deben tratar de crear un ambiente laboral que valore el cambio como necesario y benéfico, de tal manera que los individuos se adapten a este cambio con mayor facilidad. La adopción de la dirección estratégica para la toma de decisiones requiere en sí misma cambios importantes en la filosofía y las operaciones de una empresa.

Los estrategas tiene la opción de realizar varias acciones positivas para reducir al mínimo la resistencia al cambio de los gerentes y empleados; por ejemplo, los individuos que sufrirán los efectos de un cambio deben participar en la decisión de efectuar el cambio y en las decisiones sobre la manera de implantarlo. Los estrategas deben anunciar los cambios con anticipación, así como diseñar y ofrecer talleres de capacitación y desarrollo de tal modo que los gerentes y empleados se adapten a dichos cambios; deben también comunicar la necesidad de los cambios con eficacia. El proceso de dirección estratégica se describe como un proceso de manejo del cambio. Robert Waterman describe la forma en que las empresas exitosas involucran a los individuos para facilitar el cambio:

> La implantación inicia con la decisión, no después de ésta. Cuando Ford Motor Company inició el programa para fabricar el tan exitoso Taurus, la gerencia renunció al proceso habitual de diseño en secuencia; en vez de esto, presentó el diseño tentativo a la fuerza laboral y requirió su ayuda para diseñar un automóvil fácil de construir. El equipo Taurus inició con no menos de 1 401 ideas que los empleados de Ford aportaron. ¡Qué contraste con el secreto que anteriormente caracterizaba a la industria! Cuando las personas reciben un trato como si fueran el motor principal y no las partes intercambiables, la motivación, la creatividad, la calidad y el compromiso para llevar a cabo la implantación aumentan.[15]

El cambio corporativo debe considerarse como un proceso continuo más que como un proyecto o acontecimiento. Las empresas más exitosas del momento se adaptan en forma continua a los cambios presentes en el ambiente competitivo, que por sí mismos siguen cambiando a una velocidad acelerada. En la actualidad no es suficiente reaccionar simplemente al cambio, sino que los gerentes necesitan detectar el cambio y, de modo ideal, ser los creadores del cambio. El hecho de considerar al cambio como un proceso continuo contrasta en forma significativa con la antigua doctrina de la gerencia referente al cambio, que consistía en liberar el comportamiento, cambiar el comportamiento y después volver a controlar el nuevo comportamiento. La nueva filosofía del "cambio corporativo continuo" debe reflejar la popular "filosofía del mejoramiento continuo de la calidad".

VISITE LA RED

Ofrece buena información sobre los motivos que tienen los empleados para resistir al cambio.
http://www.mindtools.com/plreschn.html



MANEJO DEL MEDIO AMBIENTE NATURAL

Los asuntos relacionados con el medio ambiente natural y la lucha por obtener utilidades afectan todas las funciones de negocios; no obstante, tanto los empleados como los consumidores muestran antipatía hacia las empresas que toman más de lo que dan al medio ambiente natural; del mismo modo, las personas aprecian en forma especial a las empresas que llevan a cabo sus operaciones de tal manera que mejoran al medio ambiente natural en vez de dañarlo.

El Departamento de Justicia de Estados Unidos emitió en fecha reciente nuevas directrices para las empresas con el propósito de descubrir las acciones dañinas para el medio ambiente natural de parte de sus gerentes y empleados sin exponerse a sí mismas a una potencial responsabilidad criminal. Las nuevas directrices ofrecen nueve ejemplos hipotéticos para ilustrar los nuevos requisitos legales. Entre estos ejemplos se encuentra la Empresa A, que conduce con frecuencia una auditoría ambiental integral, recurre inmediatamente al gobierno tan pronto como descubre algo erróneo, disciplina al personal responsable de la empresa y proporciona sus nombres, así como toda la documentación importante para el gobierno. El Departamento de Justicia interpondrá una acción judicial, pero será indulgente en este caso. El ejemplo extremo es la Empresa K, que intenta encubrir una violación ambiental y no coopera con el gobierno ni proporciona los nombres. Su auditoría es limitada y su programa de conformidad "no es más que un requisito administrativo". Esta empresa no recibirá ninguna indulgencia.

Monsanto, importante empresa química de Estados Unidos, es un ejemplo excelente de una empresa que protege el medio ambiente natural. Su lema es “cero derrames, cero escapes, cero incidentes y cero excusas”.

Los años noventa se recuerdan como la década del medio ambiente natural. La Tierra se ha convertido en participante de los intereses de todas las empresas. Los consumidores tienen mucho interés en que las empresas conserven el equilibrio ecológico de la naturaleza y fomenten un medio ambiente natural limpio y saludable. Según indica la perspectiva del medio ambiente natural, en la actualidad un creciente número de empresas adquieren su propia fuente de energía independiente y no contaminante. Esta estrategia contrasta con la compra de electricidad a grandes empresas de servicio público que contaminan con la quema de carbón.

El reto ecológico que enfrentan todas las empresas requiere que los gerentes formulen estrategias para mantener y conservar los recursos naturales y controlar la contaminación. Entre los problemas especiales en relación con el medio ambiente natural están la disminución de la capa de ozono, el calentamiento global del planeta, el deterioro de la selva tropical, la destrucción del hábitat de los animales, la protección de las especies en peligro de extinción, el desarrollo de productos y empaques biodegradables, el manejo de los desperdicios, el aire limpio, el agua limpia, la erosión, la destrucción de los recursos naturales y el control de la contaminación. Las empresas diseñan con mayor frecuencia líneas de productos ecológicos que son biodegradables o que se fabrican a base de productos reciclados. Los productos ecológicos se venden bien.

VISITE LA RED

Ofrece el plan estratégico para un consorcio de policía comunitaria, incluyendo una sección dedicada a la aplicación de la estrategia.
http://www.communitypolicing.org/outline.html

La Environmental Protection Agency informó recientemente que los ciudadanos y las empresas estadounidenses gastan más de 200 mil millones de dólares al año en la disminución de la contaminación. Los asuntos ambientales abarcan todos los aspectos de las operaciones de una empresa, incluyendo las exposiciones a riesgos en el lugar de trabajo, el empaque, la reducción de desperdicios, el uso de la energía, los combustibles alternativos, la contabilidad de los costos ambientales y las prácticas de reciclaje.

La práctica de dirigir como si la Tierra importara requiere una comprensión de la manera en que se relacionan el comercio internacional, la competitividad y los recursos globales. El manejo de los asuntos ambientales ya no puede ser sólo una función técnica que llevan a cabo los especialistas de una empresa, sino que se debe destacar el desarrollo de una perspectiva ambiental entre todos los empleados y gerentes de la empresa. Muchas compañías transfieren los asuntos ambientales de los gerentes de alto nivel a los gerentes de línea, de tal manera que el grupo ambiental corporativo informa de manera directa al director de operaciones.

Las sociedades han padecido recientemente desastres ambientales a tal grado que las empresas que no reconozcan la importancia de los asuntos y retos ambientales podrían sufrir consecuencias graves. El manejo de los asuntos ambientales ya no es una función incidental o secundaria de las operaciones de las empresas. El diseño de productos, la manufactura y la eliminación final de desechos no deben simplemente reflejar los aspectos ambientales, sino recibir la dirección de éstos. Las empresas que manejen los asuntos ambientales mejorarán las relaciones con los consumidores, reguladores, vendedores y otros participantes de la industria, aumentando en forma significativa sus probabilidades de éxito.

Las empresas deben formular e implantar estrategias desde una perspectiva ambiental. Las estrategias ambientales podrían incluir el desarrollo o la adquisición de empresas ecológicas, la enajenación o la modificación de las empresas que perjudican al medio ambiente natural, el intento de convertirse en un productor de bajo costo por medio de la reducción al mínimo del desperdicio y el ahorro de energía, y el seguimiento de una estrategia de diferenciación a través de las características de productos ecológicos. Además de diseñar estrategias, las empresas podrían incluir a un representante ambiental en la junta de directores, conducir auditorías ambientales frecuentes, otorgar bonos por resultados ambientales favorables, participar en asuntos y programas ambientales, incorporar valores ambientales en las declaraciones de la misión, establecer objetivos orientados hacia el medio ambiente natural, adquirir habilidades ambientales y proporcionar programas de capacitación ambiental a los empleados y gerentes de la empresa.

El estado de California reembolsa a las empresas que adquieren camiones que utilizan gas natural en vez de camiones menos costosos que usan diesel porque el consumo de este último en camiones y autobuses grandes es responsable del 70% del hollín presente en el aire de Estados Unidos.[16] Los camiones diesel emiten 100 veces más hollín que los automóviles. Los investigadores han descubierto que los gases del diesel implican un riesgo más alto de cáncer que todos los demás contaminantes del aire combinados.



PERSPECTIVA DEL MEDIO AMBIENTE NATURAL

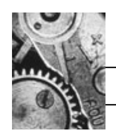
¿Genera su empresa su propia electricidad?

Si no es así, quizá debería. Una nueva era ha llegado a nosotros: la venta de generadores de electricidad a hogares y empresas aumenta con rapidez. La electricidad personal tiende a formar parte de la vida diaria igual que como ocurrió con las computadoras personales en 1984, y los teléfonos celulares en fechas más recientes. Incluso la estación de policía del Central Park en Nueva York ha encendido su propia empresa de servicio público. Las empresas como Plug Power LLC de Latham, Nueva York, venden celdillas de combustible domésticas, del tamaño de una lavadora de platos, por menos de cuatro mil dólares. Estos nuevos sistemas, que funcionan con gas propano o gas natural y no a base de diesel, son muy eficientes y no contaminantes. En una planta de combustible fósil, sólo se aprovecha el 29% de la energía original del carbón o petróleo para cuando el combustible llega a un hogar o empresa. Chuck Linderman, del Edison Electric Institute, comenta: "La era de las grandes plantas centrales de energía ha llega a su fin." Algunas empresas, como el First National Bank de Omaha, han adquirido un sistema de energía personal porque "estar sin electricidad durante una hora costaría al banco alrededor de seis millones de dólares". Las grandes plantas de electricidad cortan con frecuencia la energía eléctrica a los hogares y empresas debido a las tormentas, lo que es muy costoso para algunas compañías; en consecuencia, existe una gran demanda de sistemas de energía personales. Entre las empresas importantes que son líderes en el uso de sistemas de energía personales están McDonald's, Rogan Corporation, Heinemann Bakeries y Citigroup. Algunas empresas fabricantes de plantas de energía personales son Caterpillar Inc., Ingersoll-Rand Company y General Electric.

Más de 100 empresas han ingresado ya al negocio de la energía personal, conocido con el nombre de "generación distribuida". Todas las empresas de servicio público están preocupadas por el crecimiento exponencial de la energía personal. Algunas importantes empresas de servicio público de Estados Unidos tratan de hacer hasta lo imposible para que los hogares se conecten a una planta de energía personal, pero ésta es una batalla perdida. Si la energía personal se convierte en una práctica de negocios común para el 2010, según se espera, entonces Estados Unidos podrá cumplir con las reducciones estrictas de las emisiones de CO_2 acordadas en el tratado internacional contra el calentamiento global del planeta; sin embargo, Estados Unidos no firmó los Acuerdos de Kyoto dirigidos a disminuir el calentamiento global del planeta por medio de la disminución de las emisiones de CO_2. El calentamiento global del planeta no es sólo un temor, es un hecho, y el bióxido de carbono proveniente de las grandes plantas de energía es uno de los principales culpables. El CO_2 es el contaminante del aire más común a nivel mundial y Estados Unidos emite más de seis millones de toneladas de este contaminante al año; ésta es, con mucho, la mayor cantidad emitida por cualquier país en todo el mundo.

Fuente: Adaptado de: Ann Keeton, "Future Generations—Small Businesses May Soon Be Producing Much of Their Own Power On-site", *The Wall Street Journal* (13 de septiembre de 1999): R8. Además, Seth Borenstein, "New Devices May Let Homes Generate Own Electricity", *Wilmington Morning Star* (7 de julio de 1999): 1A.

Northeast Utilities acordó en fechas recientes pagar una cifra récord de 10 millones de dólares en sanciones y declararse culpable de 25 cargos por delitos graves relacionados con la contaminación del agua cerca de Waterford, Connecticut, y por derramar cloro en el canal de Long Island y al mismo tiempo ocultar dichas acciones. Esta empresa había vertido anteriormente hidracina, un químico muy tóxico que se utiliza para limpiar las tuberías industriales, en los depósitos de agua de la zona sin contar con un permiso.



CREACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE APOYO A LAS ESTRATEGIAS

Los estrategas deben tratar de conservar, destacar y fomentar los aspectos de la *cultura organizacional* de la empresa que apoyen las nuevas estrategias propuestas. Los aspectos de la cultura organizacional existente que sean antagónicos a la estrategia propuesta se deben identificar y cambiar. Gran parte de la investigación indica que las fuerzas competitivas dictan las nuevas estrategias, las cuales se orientan comúnmente hacia el mercado. Por este motivo, cambiar la cultura organizacional de una empresa para que se adapte a una nueva estrategia es más eficaz que cambiar

una estrategia para que se adapte a la cultura organizacional existente. Entre las técnicas disponibles para modificar la cultura organizacional de una empresa están el reclutamiento, la capacitación, la transferencia, la promoción, la reestructuración del diseño de una empresa, el cambio de roles y el reforzamiento positivo.

Jack Duncan describió la *triangulación* como una técnica de métodos múltiples eficaz para estudiar y alterar la cultura organizacional de una empresa.[17] La triangulación incluye el uso combinado de la observación detallada, los cuestionarios autoaplicados y las entrevistas personales para determinar la naturaleza de la cultura organizacional de una empresa. El proceso de triangulación revela los cambios que se deben realizar en la cultura organizacional de una empresa para beneficiar a la estrategia.

Schein indicó que los siguientes elementos son los más útiles para vincular la cultura organizacional con la estrategia:

1. Las declaraciones formales de la filosofía, los organigramas, los credos, los materiales usados para el reclutamiento y la selección y la socialización.
2. El diseño de espacios físicos, fachadas y edificios.
3. El cambio deliberado de roles, la enseñanza y la capacitación por los líderes.
4. Un sistema de recompensa y estatus explícito, criterios de promoción.
5. Historias, leyendas, mitos y parábolas sobre personas y acontecimientos clave.
6. Aquello a lo que los líderes ponen atención, miden y controlan.
7. Las reacciones del líder a los incidentes importantes y a las crisis de la empresa.
8. La manera en que la empresa ha sido diseñada y estructurada.
9. Los sistemas y procedimientos corporativos.
10. Los criterios utilizados para el reclutamiento, la selección, la promoción, la nivelación, la jubilación y la "excomunión" del personal.[18]

En los aspectos personal y religioso de la vida, el impacto de la pérdida y el cambio es fácil de observar.[19] Los recuerdos de la pérdida y el cambio persiguen con frecuencia a los individuos y empresas durante años. Ibsen escribió: "Roba al hombre común la ilusión de su vida y le robarás su felicidad al mismo tiempo."[20] Cuando los apegos a una cultura organizacional se ven amenazados en el intento de una empresa de cambiar la dirección, los empleados y gerentes experimentan a menudo profundos sentimientos de dolor. Este fenómeno ocurre comúnmente cuando las condiciones externas sugieren la necesidad de una nueva estrategia. Los gerentes y empleados luchan para encontrarle sentido de una situación que cambió muchos años antes. Algunas personas encuentran consuelo en los recuerdos y otras en el presente. Los vínculos débiles entre la dirección estratégica y la cultura organizacional de la empresa ponen en riesgo el rendimiento y el éxito. Deal y Kennedy destacaron que la realización de cambios estratégicos en una empresa amenaza siempre a la cultura organizacional:

> ... las personas forman grandes apegos con héroes, leyendas, rituales de la vida diaria, el bombo y los platillos de la extravagancia y las ceremonias y todos los símbolos del lugar de trabajo. El cambio rompe las relaciones y deja a los empleados confundidos, inseguros y a menudo enojados. La fuerza de una cultura organizacional puede neutralizar y debilitar los cambios de estrategia a menos que se haga algo para proporcionar apoyo en las transiciones de lo antiguo a lo nuevo.[21]

VISITE LA RED

Proporciona información excelente sobre "¿qué es cultura?", y ofrece además vínculos adicionales a otros sitios culturales.
http://www.mapnp.org/library/org_thry/culture/culture.htm

La cultura mexicana

México siempre ha sido y aún es una sociedad autoritaria en términos de educación, religión, empresas y familias. Los patrones buscan trabajadores que sean agradables, respetuosos y obedientes más que innovadores, creativos e independientes. Los trabajadores mexicanos tienden a orientarse hacia las actividades más que a la solución de problemas. Cuando los visitantes entran a una empresa mexicana, se impresionan con el ambiente cordial y amistoso. Esto casi siempre es cierto porque los mexicanos desean la armonía en vez del conflicto; el deseo de armonía forma parte de la estructura social en la relaciones entre trabajadores y gerentes. Existe menos tolerancia a las relaciones adversas o a las fricciones en el trabajo en México que en Estados Unidos.

Los patrones mexicanos son paternalistas, pues proporcionan a los trabajadores más que un cheque, pero, a cambio, esperan lealtad. Las canastas de alimentos semanales, las comidas sin costo, el servicio de autobús gratis y las guarderías también gratuitas forman parte con frecuencia de la compensación. Las condiciones de trabajo ideales para un trabajador mexicano es el modelo familiar, donde todas las personas trabajan juntas y realizan su parte de acuerdo con sus roles designados. Los trabajadores mexicanos no esperan ni desean un ambiente laboral en el que se fomente la expresión personal y la iniciativa. Mientras que las empresas estadounidenses encarnan el individualismo, los logros, la competencia, la curiosidad, el pragmatismo, la informalidad, la espontaneidad y el realizar más de lo esperado en el trabajo; las empresas mexicanas destacan la colectividad, la continuidad, la cooperación, la pertenencia, la formalidad y el ¡hacer exactamente lo que se te pidió!

En México, los socios de negocios rara vez se entretienen en sus hogares, pues éstos son lugares reservados en forma exclusiva para los amigos cercanos y la familia. Las juntas de negocios y el entretenimiento casi siempre tienen lugar en un restaurante. Algo también fundamental en México es conservar el honor, salvar la reputación y parecer importante. Éste es el motivo por el que los mexicanos no aceptan la crítica y cambian con facilidad; muchos consideran humillante reconocer que han cometido un error. Una junta entre empleados y gerentes en una empresa ubicada en México es un foro para dar órdenes y direcciones más que para analizar problemas o participar en la toma de decisiones. Los trabajadores mexicanos desean una supervisión estrecha, recibir apoyo y ser corregidos de manera civilizada. Las opiniones de los empleados son consideradas a menudo como insolencias en México. Los supervisores mexicanos dan la apariencia de ser débiles si explican los motivos de sus órdenes a los trabajadores.

Los mexicanos no se sienten impulsados a seguir las reglas que no estén asociadas con una persona en autoridad que conozcan bien o para la cual trabajan; por lo tanto, los letreros que indican el uso de tapones para los oídos o lentes de seguridad, las políticas de asistencia o antigüedad e incluso los letreros que señalan las calles de un solo sentido son ignorados con frecuencia. Mientras los estadounidenses siguen las reglas, los mexicanos no las obedecen.

La vida en México es más lenta que en Estados Unidos, así que las personas no usan relojes. Se da prioridad a la última solicitud, más que a la primera. Los sistemas telefónicos se descomponen, los bancos se quedan de repente sin efectivo, las reparaciones telefónicas toman meses, la electricidad para toda una fábrica o un pueblo puede faltar durante horas o incluso días, las empresas y las oficinas gubernamentales abren y cierran en horarios diferentes, los autobuses y los taxis pueden permanecer durante horas fuera de servicio, los horarios para las citas no son rígidos y la lentitud es común en todas partes. Para realizar negocios en México con eficacia es necesario conocer la vida, la cultura, las creencias y las costumbres mexicanas.

La cultura rusa

En Estados Unidos, los empresarios poco exitosos son vistos en forma negativa como fracasados, mientras que los propietarios de pequeñas empresas exitosas disfrutan de gran estima y respeto; sin embargo, en Rusia existe una fuerte presión social en contra de llegar a ser un empresario exitoso, ya que ser un ganador en ese país lo convierte a uno en objeto de envidias y resentimientos, un miembro de la elite más que de las masas. Aunque esto cambia con lentitud, la ambición personal y el éxito en Rusia se enfrentan a menudo con la venganza y el escarnio. La iniciativa recibe a cambio la indiferencia en el mejor de los casos y el castigo en el peor de los casos; sin embargo, de frente al ridículo público y al crimen organizado, miles de rusos, sobre todo personas jóvenes, abren todo tipo de empresas. El escarnio público y su propio sentimiento de culpa por violar los valores con los que fueron educados no detienen a muchos de ellos. Como la sociedad rusa menosprecia el éxito, el anuncio de los logros, las posesiones materiales, los premios o los privilegios que ganan los trabajadores no es una herramienta de motivación eficaz para dichos trabajadores.

Los rusos son reconocidos por su impulso, su energía ilimitada, su tenacidad, su trabajo arduo y su perseverancia a pesar de obstáculos inmensos. Esto es tan cierto hoy como lo ha sido siempre. La idea de que el ruso promedio es estúpido o flojo es un disparate; en promedio, los rusos tienen una educación superior a la de sus homólogos estadounidenses y se recuperan con mayor facilidad del fracaso.

En Estados Unidos, la ética de negocios y la ética personal son en esencia iguales. En Estados Unidos, el engaño es el engaño y una mentira es una mentira tanto en los asuntos de negocios como en los personales; sin embargo, en Rusia la ética de negocios y la ética personal son distintas, pues engañar, sobornar o mentir a alguien para realizar una transacción de negocios es ético; pero engañar a un amigo o colega de confianza es deshonesto. Existen ejemplos incontables de empresas extranjeras que han sido estafadas por sus socios rusos. La solución para las empresas estadounidenses es crear relaciones personales sólidas con sus socios empresariales rusos siempre que sea posible, pasar tiempo con ellos comiendo, descansando y haciendo ejercicio y, en ausencia de una relación personal, ser muy precavidos con los acuerdos, las asociaciones, los pagos y las concesiones de crédito.

El pueblo ruso tiene mucha fe y confianza, así como respeto, por los productos y servicios estadounidenses. Los rusos tienen, por lo general, poca confianza en sí mismos. Las ideas, la tecnología y las prácticas de producción estadounidenses son consideradas por los rusos como una panacea que los puede salvar de una existencia sombría; por ejemplo, su sistema telefónico es de mala recepción y la falta de máquinas de fax los hacen sentir en desventaja. Esta forma de pensar representa una gran oportunidad en Rusia para los productos estadounidenses de todo tipo.

Rusia ha sido por tradición un país autocrático. Este factor cultural es obvio en los negocios; los gerentes rusos ejercen el poder aun sin que sus subordinados los desafíen. La delegación de autoridad y responsabilidad es difícil y a menudo inexistente en las empresas rusas. El estilo de gerencia participativa estadounidense no es bien recibido en Rusia.

En Rusia hay una campaña en contra de la religión. El gobierno reconoce sólo la ortodoxia rusa, el judaísmo, el islamismo y el budismo como religiones autóctonas. Todos los demás credos e iglesias, incluyendo al resto de las denominaciones cristianas, deben solicitar permiso cada año para ejercer en Rusia; el cual puede no ser concedido. El presidente Putin se opone al movimiento antirreligioso. La cámara baja del parlamento ruso, el Estado Duma, está bajo el dominio de los comunistas que apoyan el movimiento antirreligioso y resisten la implantación de mayores reformas económicas.

La república rusa de Ingushetia aprobó en fechas recientes un decreto que legaliza la práctica de la poligamia, la cual permite a los hombres tener muchas esposas, incluso un harén. La nueva ley constituye un reto directo al gobierno ruso, que tiene jurisdicción sobre 89 repúblicas. La constitución rusa prohíbe la poligamia, pero el código penal no estipula ningún castigo. Los hombres de Ingushetia tienen más de una esposa, sobre todo cuando la primera no les da un hijo varón, a pesar del descubrimiento científico realizado en 1959 de que en la procreación la única contribución del padre es la determinación del sexo en los hijos.

La cultura japonesa

Los japoneses otorgan mucha importancia a la lealtad y al consenso del grupo, un concepto denominado *Wa*. Casi todas las actividades corporativas en Japón fomentan el *Wa* entre los gerentes y los empleados. El *Wa* requiere que todos los miembros del grupo estén de acuerdo y cooperen; lo cual da como resultado el debate y el compromiso constantes. Los gerentes japoneses evalúan el grado de atracción potencial de las decisiones de negocios alternativas en términos del efecto a largo plazo sobre el *Wa* del grupo; éste es el motivo por el que el silencio, usado para evaluar las alternativas, es una ventaja en una junta japonesa formal. Los debates que podrían perjudicar al *Wa* se realizan por lo general en ambientes muy informales, como en un bar, de tal manera que se reduzca al mínimo el daño al *Wa* del grupo. El entretenimiento es una actividad de negocios importante en Japón porque fortalece el *Wa*. Las juntas formales se llevan a cabo con frecuencia en ambientes informales. Cuando son confrontados con preguntas u opiniones perturbadoras, los gerentes japoneses tienden a guardar silencio, mientras que los estadounidenses acostumbran responder de manera directa, defendiéndose por medio de explicaciones y argumentos.

La mayoría de los gerentes japoneses son reservados, callados, distantes, introspectivos y orientados hacia los demás, mientras que la mayoría de los gerentes estadounidenses son con-

versadores, insensibles, impulsivos, directos e individualistas. Los estadounidenses consideran a menudo que los gerentes japoneses pierden el tiempo y sostienen conversaciones sin sentido, mientras que los gerentes estadounidenses expresan críticas directas, hacen preguntas indiscretas y toman decisiones rápidas. Este tipo de diferencias culturales han deshecho muchos proyectos entre empresas japonesas y estadounidenses potencialmente productivos. El hecho de considerar el estilo de comunicación japonés como un modelo para todas las culturas asiáticas es un estereotipo que se debe evitar.

Los estadounidenses tienen más libertad para controlar sus propios destinos que los japoneses. La vida en Estados Unidos y la vida en Japón son muy distintas, pues Estados Unidos ofrece un mayor progreso a sus habitantes; ésta es una fortaleza importante de Estados Unidos. Sherman explica:

> Estados Unidos no es como Japón y nunca lo será. La fortaleza de Estados Unidos es lo opuesto: abre sus puertas y permite que el desorden del mundo entre. Tolera el cambio social que podría desgarrar a la mayoría de las sociedades. Esta apertura anima a los estadounidenses a adaptarse como individuos más que como grupo. Los estadounidenses viajan a California para comenzar de nuevo, se mudan a Manhattan para tratar de progresar, se desplazan a Vermont o a una granja para estar más cerca del campo, rompen con la religión, los valores o la clase social de sus padres, redescubren sus raíces étnicas, van a la escuela nocturna, cambian sus nombres.[22]



ASUNTOS RELACIONADOS CON LA PRODUCCIÓN Y LAS OPERACIONES EN LA IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Las capacidades, las limitaciones y las políticas de la producción y las operaciones mejoran u obstaculizan en forma significativa el logro de los objetivos. Los procesos de producción constituyen comúnmente más del 70% de los activos totales de una empresa. Gran parte del proceso de implantación de la estrategia se lleva a cabo en el sitio de producción. Las decisiones relacionadas con la producción en cuanto al tamaño y la ubicación de la fábrica, el diseño de productos, la selección del equipo, el tipo de herramientas, el tamaño del inventario, el control del inventario, el control de calidad, el control de costos, el uso de normas, la especialización de los trabajos, la capacitación de los empleados, la utilización de equipos y recursos, el embarque y el empaque, así como la innovación tecnológica ejercen un enorme impacto en el éxito o el fracaso de las actividades de implantación de la estrategia.

La tabla 7-3 ofrece ejemplos de ajustes en los sistemas de producción, que se podrían requerir para implantar diversas estrategias tanto en empresas lucrativas como en empresas no lucrativas; por ejemplo, observe que cuando un banco formula y selecciona una estrategia para

TABLA 7-3 **Gerencia de producción e implantación de la estrategia**

TIPO DE EMPRESA	ESTRATEGIA A IMPLANTAR	AJUSTES EN LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN
Hospital	Instalación de un centro contra el cáncer (desarrollo de productos)	Compra de equipo especializado y contratación de personal especializado
Banco	Apertura de diez nuevas sucursales (desarrollo del mercado)	Realizar un análisis de los sitios de localización
Cervecería	Compra de la operación de una granja de cebada (integración hacia atrás)	Revisar el inventario y el sistema de control
Fábrica de acero	Adquisición de una cadena de comida rápida (diversificación de conglomerados)	Mejorar la calidad del sistema de control
Fábrica de computadoras	Compra de una cadena de distribución a minoristas (integración hacia delante)	Modificar los sistemas de embarque, empaque y transporte

abrir diez nuevas sucursales, un aspecto de la implantación relacionado con la producción es el sitio de ubicación. La empresa fabricante de bicicletas más grande de Estados Unidos, Huffy, cerró recientemente su propia producción de bicicletas y ahora contrata los servicios de empresas fabricantes asiáticas y mexicanas. Huffy se centra más bien en diseño, mercadotecnia y distribución de bicicletas, pero ya no produce bicicletas por sí misma. La empresa de Dayton, Ohio, cerró sus fábricas en Ohio, Missouri y Mississippi.

Los métodos de producción *Justo a Tiempo (JAT)* han soportado la prueba del tiempo. La producción JAT reduce de manera significativa el costo de la implantación de las estrategias. Con la producción JAT, las partes y los materiales se entregan a un sitio de producción justo conforme se necesitan, en vez de apilarlos como un cerco para entregas posteriores. Harley-Davidson informa que en una sola fábrica, la producción JAT liberó 22 millones de dólares que antes estaban invertidos en inventario y redujo en gran medida el plazo de entrega de los pedidos.

Entre los factores que deben estudiarse antes de definir la localización de la planta están: disponibilidad de los recursos principales, sueldos que prevalecen en el área, costos de transportación relacionados con el embarque y la recepción, cercanía con los mercados importantes, riesgos políticos en el área o país y disponibilidad de empleados que puedan recibir capacitación.

Para las empresas con tecnología de vanguardia, los costos de producción no son tan importantes como la flexibilidad de la producción porque se requieren a menudo cambios importantes en los productos. Las industrias como la biogenética y la de plásticos dependen de sistemas de producción que sean lo suficientemente flexibles para permitir cambios frecuentes y la introducción rápida de nuevos productos. Un artículo de la *Harvard Business Review* explicó el motivo por el que algunas empresas se meten en problemas:

> Se dan cuenta demasiado tarde de que un cambio en la estrategia de productos modifica las tareas de un sistema de producción. Estas tareas que se establecen en términos de requerimientos de costos, flexibilidad del producto, flexibilidad del volumen, rendimiento del producto y consistencia del producto, determinan cuáles son las políticas de manufactura apropiadas. Conforme las estrategias cambian con el tiempo, también deben cambiar las políticas de producción que abarcan la ubicación y el tamaño de las instalaciones de producción, la selección de los procesos de manufactura, el grado de integración vertical de cada instalación de manufactura, el uso de unidades de IyD, el control del sistema de producción y la licencia de la tecnología.[23]

Una práctica común de la gerencia, la capacitación cruzada de los empleados, facilita la implantación de la estrategia y rinde muchos beneficios. Los empleados adquieren mayor comprensión de la empresa en general y contribuyen con mejores ideas en las sesiones de planeación; no obstante, los gerentes de producción y operaciones necesitan darse cuenta que la capacitación cruzada de los empleados podría generar problemas en relación con los siguientes asuntos:

1. Impulsa a los gerentes hacia el desempeño de roles que destacan la consejería y la capacitación personal más que la dirección y la vigilancia del cumplimiento de las tareas.
2. Exige considerables inversiones en capacitación e incentivos.
3. Requiere mucho tiempo.
4. Los empleados capacitados resienten que los empleados no capacitados aprendan a realizar sus trabajos.
5. Los empleados de mayor edad podrían no desear aprender nuevas habilidades.



ASUNTOS RELACIONADOS CON EL FACTOR HUMANO EN LA IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

El trabajo del gerente de recursos humanos cambia con rapidez conforme las empresas siguen reduciendo sus tamaños y reorganizándose. Las responsabilidades estratégicas del gerente de recursos humanos incluyen la evaluación de las necesidades de reclutamiento de personal y de los costos de las alternativas de estrategias propuestas durante la formulación y el diseño del plan de reclutamiento con el propósito de implantar las estrategias con eficacia. Este plan debe tomar en cuenta la mejor forma de manejar los costos en aumento de los seguros de gastos médicos. Los

gastos de los patrones en la cobertura de la atención médica consumen un promedio del 26% de las utilidades netas de las empresas, aun cuando la mayoría de las empresas ahora requieren que los empleados paguen parte de sus primas de seguros de gastos médicos. El plan debe incluir también la forma de motivar a los gerentes y empleados durante el tiempo en que los despidos son frecuentes y las cargas de trabajo son fuertes.

El departamento de recursos humanos debe diseñar incentivos de desempeño que vinculen de manera definida el desempeño y la remuneración con las estrategias. El proceso de otorgar poder a los gerentes y empleados a través de su participación en las actividades de dirección estratégica rinde los mayores beneficios cuando todos los miembros de la empresa comprenden con claridad la forma en que se beneficiarán personalmente si la empresa logra un buen rendimiento. Una nueva responsabilidad estratégica importante de los gerentes de recursos humanos consiste en relacionar a la empresa con los beneficios personales. Entre otras responsabilidades nuevas de los gerentes de recursos humanos están el establecimiento y la administración de un *plan de propiedad de acciones para los empleados (PPAE)*, la institución de una política eficaz de guarderías infantiles y la concesión de liderazgo a los gerentes y empleados de tal manera que puedan equilibrar el trabajo y la familia.

Un sistema bien diseñado de dirección estratégica podría fallar si se diera atención insuficiente a la dimensión del factor humano. Los problemas de recursos humanos que surgen cuando las empresas implantan estrategias se deben a una de tres causas: 1) la ruptura de las estructuras sociales y políticas; 2) la incapacidad de relacionar las aptitudes de los individuos con las tareas de implantación; y 3) el apoyo insuficiente de la gerencia de alto nivel hacia las actividades de implantación.[24]

La implantación de la estrategia representa una amenaza para muchos gerentes y empleados de una empresa, ya que se esperan y establecen nuevas relaciones de poder y de estatus; se desconocen los valores, las creencias y las prioridades de los nuevos grupos formales e informales; los gerentes y empleados podrían presentar un comportamiento de resistencia debido a que sus roles, prerrogativas y poder cambian en la empresa; la ruptura de las estructuras sociales y políticas que acompaña a la ejecución de la estrategia se debe detectar y considerar durante la formulación de la estrategia y manejar durante la implantación de la estrategia.

Un asunto relacionado con la vinculación de los gerentes con la estrategia es que los trabajos tienen responsabilidades específicas y relativamente estáticas, aunque los gerentes sean dinámicos en su desarrollo personal. Entre los métodos usados de manera común para vincular a los gerentes con las estrategias que se implantarán están la transferencia de gerentes, el diseño de talleres de liderazgo, el ofrecimiento de actividades de desarrollo de carreras, las promociones, la ampliación y el enriquecimiento del trabajo.

Diversas guías de acción ayudan a que las relaciones humanas faciliten las actividades de implantación de la estrategia en vez de obstaculizarlas. En forma específica, los gerentes deben conversar y hacer muchas preguntas informales para mantenerse al tanto del avance de las cosas y saber cuándo intervenir. Los gerentes estimulan el apoyo a las actividades de implantación de la estrategia dando pocas órdenes, anunciando algunas decisiones, realizando sobre todo preguntas informales y tratando de explorar y explicar hasta que surja un consenso. Los esfuerzos clave que sean exitosos deben recompensarse de manera generosa y visible.

Es sorprendente que durante la formulación de la estrategia no se tomen en cuenta los valores y las habilidades individuales necesarias para la implantación de la estrategia. Es raro que una empresa que selecciona nuevas estrategias o modifica en forma significativa las ya existentes asigne al personal corporativo y de línea adecuado en los puestos correctos para la implantación exitosa de la estrategia. La necesidad de relacionar las aptitudes individuales con las tareas de implantación de la estrategia se debe analizar en la selección de la estrategia.

El apoyo inadecuado de los estrategas en las actividades de implantación debilita con frecuencia el éxito corporativo. Los directores generales, los propietarios de pequeñas empresas y los directores de oficinas gubernamentales deben comprometerse de modo personal con la implantación de la estrategia y expresar este compromiso abiertamente. Las declaraciones formales de los estrategas sobre la importancia de la dirección estratégica deben ser congruentes con los apoyos y las recompensas reales otorgadas por las actividades realizadas y los objetivos logrados; de otro modo, la tensión creada por la incongruencia podría generar incertidumbre entre los gerentes y empleados en todos los niveles.

Quizá el mejor método para evitar y resolver los problemas de recursos humanos en la dirección estratégica sea estimular en forma activa la participación en el proceso de gerentes y empleados como sea posible. Aunque requiere tiempo, este método favorece la comprensión, confianza, compromiso y propiedad, además de reducir el resentimiento y la hostilidad. El potencial verdadero de la formulación y la implantación de la estrategia reside en el personal.

Planes de propiedad de acciones para los empleados (PPAE)

Un *PPAE* es un plan de prestación para los empleados, de contribución definida, que reúne los requisitos fiscales y en el que los trabajadores adquieren acciones de la empresa a través de crédito o contribuciones en efectivo. El PPAE otorga poder a los trabajadores como propietarios; éste es el motivo principal por el que el número de PPAE aumentaron en forma drástica durante las décadas de los ochenta y noventa a más de 10 mil planes, los cuales beneficiaron a más de 15 millones de empleados. Los PPAE controlan ahora más de 80 mil millones de dólares en acciones corporativas en Estados Unidos.

Además de disminuir el distanciamiento de los trabajadores y de estimular la productividad, los PPAE proporcionan a las empresas otros beneficios como un ahorro fiscal significativo. Los pagos del capital principal, intereses y dividendos de la deuda adquirida para los PPAE son deducibles de impuestos. Los bancos prestan dinero para los PPAE a tasas de interés por debajo de la tasa de interés más alta. Esta deuda se puede pagar antes de impuestos, disminuyendo el servicio de la deuda hasta en 30% en algunos casos.

Si un PPAE posee más del 50% de la empresa, los que prestan el dinero al PPAE tienen que pagar impuestos sólo sobre el 50% del ingreso recibido sobre los préstamos; sin embargo, los PPAE no son para todas las empresas porque las comisiones iniciales tanto legales como de contabilidad, actuariales y de evaluación para establecer un PPAE son aproximadamente de 50 mil dólares para una empresa pequeña o de tamaño medio, con gastos administrativos anuales de 15 mil dólares. Los analistas dicen que los PPAE tampoco funcionan bien en empresas que tienen nóminas y utilidades fluctuantes. Los gerentes de recursos humanos de muchas empresas llevan a cabo una investigación preliminar para determinar la conveniencia de un PPAE y facilitar después su establecimiento y administración si los beneficios superan a los costos.

Para establecer un PPAE, la empresa inicia un fondo de inversión y compra acciones de sus propias reservas para asignarlas a las cuentas de empleados individuales. Todos los empleados de tiempo completo mayores de 21 años participan comúnmente en el plan. Las distribuciones de las acciones al fondo de inversión se llevan a cabo con base en el pago relativo, la antigüedad o algún otro criterio. Cuando un PPAE solicita un préstamo para adquirir acciones, la empresa garantiza la deuda y, por tanto, ésta aparece en el balance general de la empresa. En promedio, los empleados que participan en el PPAE obtienen un valor de 1 300 dólares en acciones al año, pero no pueden tomar posesión física de las acciones hasta su renuncia, jubilación o muerte. El nivel promedio de participación de los empleados en los PPAE es del 30 al 40%, aunque el rango varía del 10 al 100%.

La investigación confirma que los PPAE producen un enorme efecto positivo tanto en la motivación de los empleados como en el rendimiento corporativo, sobre todo si la propiedad se vincula con una participación mayor de los empleados y su intervención en la toma de decisiones. Las encuestas de mercado indican que los clientes prefieren negociar con empresas que sean propiedad de los empleados.

Muchas empresas siguen los pasos de Polaroid, que estableció un PPAE como una táctica para evitar una toma de control hostil. El director general de Polaroid, MacAllister Booth, comenta: "Dentro de 20 años descubriremos que los empleados poseen una participación considerable en todas las empresas estadounidenses importantes" (es interesante observar en este caso que Polaroid se constituyó en el estado de Delaware, que exige a los solicitantes corporativos adquirir 85% de las acciones de la empresa meta para llevar a cabo una fusión; más del 50% de todas las empresas estadounidenses están incorporadas en Delaware por este motivo). Wyatt Cafeterias, empresa del suroeste de Estados Unidos que opera 120 cafeterías, adoptó también el concepto del PPAE para evitar una toma de control hostil. La productividad de los empleados de Wyatt aumentó en forma considerable desde el inicio del PPAE, según indica la siguiente cita:

> El empleado clave en toda nuestra empresa es la persona que atiende al cliente en la cafetería. En el pasado, debido a la alta rotación de empleados y a los sueldos de nivel mínimo para muchos trabajos de línea, estos empleados recibían menos atención y reconocimiento que los gerentes. Ahora le decimos al empleado que atiende el servicio de té: "Tú eres propietario del lugar. No esperes a que el gerente te diga cómo hacer mejor tu trabajo o cómo ofrecer un mejor servicio, sino tú hazte cargo." Por supuesto que buscamos el aumento de la productividad, pero, desde que comenzamos a delegar las decisiones al personal que trata en forma directa con los clientes, hemos descubierto un asombroso efecto secundario, pues, de repente, los equipos de trabajo han tomado esta actitud de sentirse "felices de estar aquí" que al cliente en realidad le agrada.[25]

Empresas como Avis, Procter & Gamble, BellSouth, ITT, Xerox, Delta, Austin Industries, Health Trust, Parsons Corporation, Dyncorp y Charter Medical han establecido PPAE para ayudar a los estrategas en la enajenación de las divisiones, volverse empresas privadas y consumar las readquisiciones por efecto de apalancamiento. Los PPAE se encuentran en la actualidad en todo tipo de empresas, desde tiendas pequeñas hasta grandes empresas fabricantes. Casi todos los PPAE están establecidos en empresas sólidas, no en empresas en quiebra.

Equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar

Las estrategias relacionadas con el trabajo y la familia se han vuelto tan populares en las empresas actuales que ahora representan una ventaja competitiva para las empresas que ofrecen prestaciones tales como cuidados para las personas de edad avanzada, horarios flexibles, participación del trabajo, beneficios de adopción, campamento de verano local, líneas telefónicas de ayuda para los empleados, cuidados para mascotas e incluso servicios de corte del césped. Los nuevos puestos corporativos, como coordinador del trabajo y la vida personal y director de diversidad, son cada vez más comunes.

La revista *Working Mother* publicó a finales del 2001 su lista de "las 100 mejores empresas para las madres que trabajan" (**http://workingmother.com/oct_2001/100best.shtml**). Tres variables muy importantes que se utilizaron en la clasificación fueron la disponibilidad de horarios flexibles, las oportunidades de progreso y la distribución equitativa de prestaciones entre empresas. Las diez mejores empresas, en el 2001, para las mujeres que trabajan según *Working Mother* son:

1. Bristol-Myers Squibb Company.
2. Citigroup.
3. Fannie Mae.
4. IBM Corporation.
5. Marriott International.
6. Morgan Stanley.
7. PricewaterhouseCoopers.
8. Procter & Gamble Company.
9. Prudential.
10. Texas Instruments.

Los gerentes de recursos humanos necesitan promover un mejor equilibrio de las vidas profesionales y privadas porque casi 60 millones de personas en Estados Unidos forman parte de familias donde ambos cónyuges poseen una carrera laboral. El objetivo que tienen las empresas de volverse más pequeñas y eficientes debe incluir ahora la consideración del hecho de que una vida familiar agradable contribuye en gran medida a una buena vida laboral.

El aspecto relacionado con el trabajo y la familia ya no es más un asunto de mujeres. Algunas medidas específicas que toman las empresas para abordar este asunto son proporcionar apoyo para la reubicación de los esposos como una prestación laboral, ofrecer los recursos de la empresa para el uso recreativo y educativo de la familia, establecer clubes campestres para los empleados

VISITE LA RED

Para ver la manera en que una empresa importante como Johnson & Johnson equilibra "los asuntos relacionados con el trabajo y la familia" visite el sitio Web
www.jnj.com/who_is_jnj/framework_index.html

como los de IBM y Bethlehem Steel, así como crear oportunidades de interacción entre la familia y el trabajo. Joseph Pleck, de Wheaton College, realizó un estudió en el que descubrió que la mayoría de los hombres que trabajan en empresas que no ofrecen permisos por paternidad como una prestación toman estos permisos de cualquier manera, combinando el tiempo de vacaciones con incapacidades por enfermedad.

Algunas empresas han creado días familiares, en los que se invita a los miembros de la familia a visitar el lugar de trabajo, realizar un paseo por la fábrica o las oficinas, cenar con los gerentes y tener la oportunidad de ver con exactitud lo que otros integrantes de la familia hacen todos los días. Los días familiares son económicos y aumentan el orgullo del empleado de trabajar para la empresa. Los horarios de trabajo flexibles durante la semana representan otra respuesta de los recursos humanos a la necesidad de los individuos de equilibrar la vida laboral y la vida doméstica. El tema sobre el trabajo y la familia comienza a formar parte de la agenda de las juntas y, por lo tanto, se analiza en muchas empresas.

La investigación indica que los empleados que están insatisfechos con los acuerdos de la empresa en cuanto al cuidado infantil tienen mayores probabilidades de ausentarse o de ser improductivos.[26] El cuidado infantil inadecuado en una comunidad puede ser un impedimento para el reclutamiento y la conservación de buenos gerentes y empleados. Algunos beneficios de las guarderías infantiles dentro de la empresa son el mejoramiento de las relaciones con los empleados, la disminución del ausentismo y las deserciones, el incremento de la productividad, un mayor reclutamiento y mejores relaciones con la comunidad.

Una reciente encuesta realizada a gerentes mujeres reveló que la tercera parte de ellas dejaría la empresa actual por otra compañía que ofreciera servicio de guardería infantil. La Conference Board informó recientemente que más de 500 empresas estadounidenses han creado centros de atención infantil dentro o cerca de la empresa para sus empleados; entre estas empresas están Merck, Campbell Soup, Hoffman-LaRoche, Stride-Rite, Johnson Wax, CIGNA, Champion International, Walt Disney World y Playboy Resorts.

Entre otros acuerdos en relación con el servicio de cuidado infantil están los permisos patrocinados por la empresa, información sobre el cuidado infantil y la canalización a empresas que ofrecen servicios de guardería infantil. IBM, Steelcase, Honeywell, Citibank, 3M y Southland han establecido contratos con empresas que proporcionan servicios de información y cuidado infantil.

La mayoría de las 64 millones de mujeres que integran la fuerza laboral de Estados Unidos trabajan en lo que el Department of Labor denomina "ocupaciones no tradicionales", es decir, áreas de empleo donde las mujeres representan ahora 25% o menos de la fuerza laboral. Esta lista incluye pilotos, conductoras de camiones, directoras de funerarias, dentistas, arquitectas, botones, peluqueras, lectoras de medidores y trabajadoras de la construcción. Las mujeres en Estados Unidos dirigen ahora uno de cada cuatro hogares con niños menores de 18 años. Las mujeres deben, por tanto, obtener su parte correspondiente de estos empleos para que nuestra sociedad progrese. En Estados Unidos, las mujeres tienen más empleos de maestras, secretarias y cajeras que de otros trabajos. Entre los trabajos donde menos del 5% de los empleados son mujeres están el de pescador (4.6%), control de plagas (4.1%), pilotos de avión y pilotos navales (4.1%), bomberos (2.5%), de la construcción (2.0%) y fabricantes de herramientas y moldes (0.2%).[27]

Es alentador observar que cada vez más mujeres talentosas en los negocios son promovidas a puestos de gerencia de alto nivel en Estados Unidos. Carleton Fiorina es la directora general de Hewlett-Packard, y Andrea Jung es la directora general de Avon; éstas son, por mucho, las empresas más grandes dirigidas por mujeres. Trece por ciento de los ejecutivos de alto nivel de Texas Instruments son mujeres, un porcentaje superior al 2% de 1994. Fiorina es sólo la tercera directora general de una empresa Fortune 500; las otras dos son Barad de Mattel y Sandler de Golden West Financial. Entre las empresas Fortune 1 000, hay sólo siete directoras generales, así que el *techo de cristal* aún existe en Estados Unidos y necesita romperse. Sólo 11.1% de todos los ejecutivos de las empresas Fortune 500 son mujeres. En la industria automotriz, sólo 8% de los ejecutivos de Ford, DaimlerChrysler y General Motors son mujeres; no obstante, las mujeres compran más de la mitad de los vehículos vendidos en Estados Unidos y participan en más del 80% de todas las compras.[28]

Beneficios de una fuerza laboral diversa

Cuando Toyota recibió amenazas de un boicot de parte de los afroamericanos a finales del 2001, la empresa tuvo que aportar casi 8 mil millones de dólares en un lapso de diez años para diversificar su fuerza laboral y usar más proveedores de minorías. Cientos de otras empresas, como Ford Motor Company y Coca-Cola, también tratan de diversificar su fuerza laboral. TJX Companies, la empresa matriz de 1 500 tiendas T.J. Maxx and Marshalls, ha experimentado grandes beneficios por ser una empresa ejemplar en términos de diversidad. Un artículo reciente del *Wall Street Journal* enumeró, en orden de importancia, los beneficios principales de contar con una fuerza laboral diversa:[29]

1. Mejora la cultura corporativa.
2. Aumenta la moral de los empleados.
3. Favorece la conservación de los empleados.
4. Conduce a un reclutamiento más fácil de nuevos empleados.
5. Disminuye las quejas y los litigios.
6. Aumenta la creatividad.
7. Reduce los conflictos interpersonales entre los empleados.
8. Permite a la empresa ingresar a nuevos mercados.
9. Mejora las relaciones con los clientes.
10. Incrementa la productividad.
11. Mejora el saldo del balance general.
12. Aumenta al máximo la identidad de la marca.
13. Reduce los costos de capacitación.

Una empresa es tal vez más eficaz cuando su fuerza laboral refleja la diversidad de sus clientes. Para las empresas globales esta meta podría parecer optimista, pero es una meta que vale la pena. De acuerdo con las cifras del censo del 2001, los afroamericanos integran el 13% de la población estadounidense, seguidos por los hispanos con el 12.5% y los asiático-americanos con el 3.6%. Las mujeres representan el 46.6% de la fuerza laboral estadounidense; las minorías y las mujeres ocupan aún pocos puestos en la gerencia de alto nivel en Estados Unidos y este problema requiere de una inmediata atención.

CONCLUSIÓN

La formulación eficaz de la estrategia no garantiza por completo la implantación exitosa de la estrategia. Aunque son dependientes entre sí, la formulación y la implantación de la estrategia tienen características diferentes. En otras palabras, la implantación de la estrategia significa *cambio*. Se acepta de manera general que "el trabajo real comienza después de formular las estrategias". La implantación con éxito de la estrategia requiere el apoyo, así como la disciplina y el trabajo arduo de empleados y gerentes motivados. En ocasiones, es aterrador pensar que sólo un individuo tenga la posibilidad de sabotear las actividades de implantación de la estrategia en forman irreparable.

La formulación de estrategias eficaces no es suficiente porque los gerentes y empleados deben estar motivados para implantar dichas estrategias. Entre los aspectos de la gerencia que se consideran fundamentales para la implantación de la estrategia están la relación de la estructura corporativa con la estrategia, la vinculación del desempeño y la remuneración con las estrategias, el fomento de un ambiente corporativo que favorezca el cambio, el manejo de las relaciones políticas, la creación de una cultura organizacional que apoye la estrategia, la adaptación de los procesos

de producción y operaciones, así como el manejo del factor humano. El establecimiento de objetivos anuales, el diseño de políticas y la distribución de recursos son actividades importantes de implantación de la estrategia comunes a todas las empresas. Otros aspectos relacionados con la gerencia podrían ser de importancia similar para la implantación exitosa de la estrategia, dependiendo del tamaño y tipo de empresa.



Le invitamos a que visite el sitio Web de este libro ubicado en **www.pearsonedlatino.com/david** para que realice los ejercicios correspondientes a este capítulo.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Adecuación del tamaño de la empresa (p. 248)
Aplicación de criterios de referencia (p. 250)
Conflicto (p. 243)
Confrontación (p. 243)
Congruencia horizontal de los objetivos (p. 240)
Congruencia vertical de los objetivos (p. 240)
Cultura organizacional (p. 257)
Distensión (p. 243)
Distribución de recursos (p. 241)
Establecimiento de objetivos anuales (p. 258)
Estrategia de cambio educativo (p. 254)
Estrategia de cambio forzado (p. 254)
Estrategia de cambio que destaca el interés propio (p. 254)
Estrategia de cambio racional (p. 254)
Estructura matricial (p. 247)
Estructura de Unidad Estratégica de Negocios (UEN) (p. 247)
Estructura de divisiones por área geográfica, por productos, por clientes o por procesos (p. 245 a 247)
Estructura descentralizada (p. 245)
Estructura funcional (p. 245)
Evasión (p. 243)
Justo a Tiempo (JAT) (p. 262)
Objetivos anuales (p. 238)
Participación de las ganancias (p. 252)
Planes de propiedad de acciones para los empleados (PPAE) (p. 264)
Política (p. 240)
Reducción de niveles (p. 248)
Reducción del tamaño de la empresa (p. 248)
Reestructuración (p. 248)
Reingeniería (p. 248)
Reparto de utilidades (p. 252)
Resistencia al cambio (p. 254)
Sistema de bonos (p. 252)
Techo de cristal (p. 266)
Triangulación (p. 258)

PREGUNTAS DE REPASO

1. La distribución de recursos puede ser una actividad política que se lleva a cabo según se requiera en empresas que no utilizan la dirección estratégica. ¿Por qué es esto cierto? ¿La adopción de la dirección estratégica asegura una distribución fácil de los recursos? ¿Por qué?
2. Compare la formulación con la implantación de la estrategia en términos de ser un arte o una ciencia.
3. Describa la relación entre los objetivos anuales y las políticas.
4. Identifique un objetivo a largo plazo y dos objetivos anuales de apoyo para una empresa familiar.
5. Identifique y analice tres políticas que se puedan aplicar a su clase sobre política de negocios actual.
6. Explique la siguiente declaración: la congruencia horizontal de los objetivos es tan importante como la congruencia vertical.
7. Describa varios motivos por los que ocurren conflictos durante las actividades de establecimiento de objetivos.
8. Según su opinión, ¿qué estrategias para la solución de conflictos serían las mejores para resolver un desacuerdo entre un gerente de personal y un gerente de ventas en cuanto al despido de un vendedor en particular? ¿Por qué?

9. Describa la cultura organizacional de su colegio o universidad.
10. Explique el motivo por el que la estructura corporativa es tan importante en la implantación de la estrategia.
11. Según su opinión, ¿cuántas divisiones independientes podría tener una empresa de modo razonable sin usar una estructura corporativa de UEN? ¿Por qué?
12. ¿Recomendaría usted una estructura de divisiones por área geográfica, productos, clientes o procesos para un banco de tamaño medio ubicado en su área local? ¿Por qué?
13. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de descentralizar las funciones de sueldos y salarios de una empresa? ¿Cómo se llevaría esto a cabo?
14. Piense en una empresa educativa con la que esté familiarizado. ¿De qué manera los asuntos de la gerencia afectaron la implantación de la estrategia en dicha empresa?
15. Como gerente de producción de un periódico local, ¿qué problemas podría detectar al implantar una estrategia para aumentar el número promedio de páginas del periódico en 40%?
16. Lea un artículo de las lecturas actualizadas al final de este capítulo y elabore un resumen para la clase que revele sus opiniones sobre el tema.
17. ¿Considera que los gastos en instalaciones de guarderías infantiles o gimnasios están justificados desde una perspectiva de costos y beneficios? ¿Por qué?
18. Explique el motivo por el que la implantación exitosa de la estrategia depende con frecuencia de que el proceso de formulación de la estrategia otorgue poder a los gerentes y empleados.
19. Compare las culturas de México, Rusia y Japón.
20. Realice un debate sobre el techo de cristal en Estados Unidos, exponiendo sus ideas y sugerencias.

REFERENCIAS

1. Dale McConkey, "Planning in a Changing Environment," *Business Horizons* (septiembre y octubre de 1988): 66.
2. A. G. Bedeian y W. F. Glueck, *Management*, 3ª. ed. (Chicago: The Dryden Press, 1983): 212.
3. Boris Yavitz y William Newman, *Strategy in Action: The Execution, Politics, and Payoff of Business Planning* (Nueva York: The Free Press, 1982): 195.
4. Rick Brooks, "Bank One's Strategy As Competition Grows: New, Online Institution," *USA Today* (25 de agosto de 1999): A1.
5. Steve Hamm y Marcia Stepanek, "From Reengineering to E-engineering," *Business Week* (22 de marzo de 1999): EB 15.
6. "Want to Be a Manager? Many People Say No, Calling Job Miserable," *The Wall Street Journal* (4 de abril de 1997): 1. Además, Stephanie Armour, "Management Loses Its Allure," *USA Today* (10 de octubre de 1997): 1B.
7. Stephanie Armour, "Layoff Survivors Climb Ladder Faster," *USA Today* (10 de septiembre del 2001), B1.
8. Paul Carroll, "No More Business as Usual, Please. Time to Try Something Different," *The Wall Street Journal* (23 de octubre del 2001): A24.
9. Julie Schmit, "Japan Shifts to Merit Pay," *USA Today* (23 de julio del 1999): 5B.
10. Richard Brown, "Outsider CEO: Inspiring Change With Force and Grace," *USA Today* (19 de julio de 1999): 3B.
11. Yavitz y Newman, 58.
12. John Jones, "Winners and Losers," *Wall Street Journal,* (11 de abril del 2002): B10.
13. Jack Duncan, *Management* (Nueva York: Random House, 1983): 381–390.
14. H. Igor Ansoff, "Strategic Management of Technology," *Journal of Business Strategy* 7, núm. 3 (invierno de 1987): 38.
15. Robert Waterman, hijo, "How the Best Get Better," *Business Week* (14 de septiembre de 1987): 104.
16. Traci Watson, "Pollution From Trucks Targeted," *USA Today* (7 de julio de 1999): 4A.
17. Jack Duncan, "Organizational Culture: Getting a Fix on an Elusive Concept," *Academy of Management Executive* 3, núm. 3 (agosto de 1989): 229.
18. E. H. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture," *Organizational Dynamics* (verano de 1983): 13–28.
19. T. Deal y A. Kennedy, "Culture: A New Look Through Old Lenses," *Journal of Applied Behavioral Science* 19, núm. 4 (1983): 498–504.
20. H. Ibsen, "The Wild Duck," en O. G. Brochett y L. Brochett (editores), *Plays for the Theater* (Nueva York: Holt, Rinehart & Winston, 1967). Además, R. Pascale, "The Paradox of 'Corporate Culture': Reconciling Ourselves to Socialization," *California Management Review* 28, 2 (1985): 26, 37–40.
21. T. Deal y A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982): 256.

22. STRATFORD SHERMAN, "How to Beat the Japanese," *Fortune* (10 de abril de 1989): 145.
23. ROBERT STOBAUGH y PIERO TELESIO, "Match Manufacturing Policies and Product Strategy," *Harvard Business Review* 61, núm. 2 (marzo y abril de 1983): 113.
24. R. T. LENZ y MARJORIE LYLES, "Managing Human Resource Problems in Strategy Planning Systems," *Journal of Business Strategy* 60, núm. 4 (primavera de 1986): 58.
25. J. WARREN HENRY, "ESOPs with Productivity Payoffs," *Journal of Business Strategy* (julio y agosto de 1989): 33.
26. RICHARD LEVINE, "Childcare: Inching up the Corporate Agenda," *Management Review* 78, núm. 1 (enero de 1989): 43.
27. DEWAYNE WICKHAM, "Women Still Fighting for Job Equality," *USA Today* (31 de agosto de 1999): 15A.
28. MICHELINE MAYNARD, "Practically Alone at the Top," *USA Today* (7 de septiembre de 1999): B1.
29. JULIE BENNETT, "Corporate Downsizing Doesn't Deter Search for Diversity," *The Wall Street Journal* (23 de octubre del 2001): B18.

LECTURAS ACTUALIZADAS

ARTHUR, JEFFREY B. y LYNDA AIMAN-SMITH, "Gain Sharing and Organizational Learning: An Analysis of Employee Suggestions over Time." *The Academy of Management Journal* 44, núm. 4 (agosto del 2001): 737.

BARUCH, YEHUDA, "No Such Thing as a Global Manager." *Business Horizons* 45, núm. 1 (enero y febrero del 2002): 36.

BEGLEY, THOMAS M. y DAVID P. BOYD, "Articulating Corporate Values Through Human Resource Policies." *Business Horizons* 43, núm. 4 (julio y agosto del 2000): 8.

BLOOM, MATT y JOHN G. MICHAEL, "The Relationships among Organizational Context, Pay Dispersion, and Managerial Turnover." *The Academy of Management Journal* 45, núm. 1 (febrero del 2002): 33.

BOYD, B. K. y A. SALAMIN, "Strategic Reward Systems: A Contingency Model of Pay System Design." *Strategic Management Journal* 22, núm. 8 (agosto del 2001): 777.

CANNELLA, hijo, ALBERT A. y WEI SHEN, "So Close and Yet So Far: Promotion Versus Exit for CEO Heirs Apparent." *Academy of Management* 44, núm. 2 (abril del 2001): 271.

CARPENTER, M. A. y W. G. SANDERS, "Top Management Team Compensation: The Missing Link Between CEO Pay and Firm Performance?" *Strategic Management Journal* 23, núm. 4 (abril del 2002): 367.

CASE, JOHN, "When Salaries Aren't Secret." *Harvard Business Review* (mayo del 2001): 37.

CHILTON, KENNETH W, "Reengineering U.S. Environmental Protection." *Business Horizons* 43, núm. 2 (marzo y abril del 2000): 7.

DENIS, JEAN-LOUIS; LISE LAMOTHE y ANN LANGLEY, "The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations." *The Academy of Management Journal* 44, núm. 4 (agosto del 2001): 809.

FIOL, C. MARLENE; EDWARD J. O'CONNOR y HERMAN AGUINIS, "All for One and One for All? The Development and Transfer of Power Across Organizational Levels." *The Academy of Management Review* 26, núm.2 (abril del 2001): 224.

GELETKANYCZ, M. A.; B. K. BOYD y S. FINKELSTEIN, "The Strategic Value of CEO External Directorate Networks: Implications for CEO Compensation." *Strategic Management Journal* 22, núm. 9 (septiembre del 2001): 889.

GOOLD, MICHAEL y ANDREW CAMPBELL, "Do You Have a Well-Designed Organization?" *Harvard Business Review* (marzo del 2002): 117.

HENDERSON, DAVID A.; GABRIEL G. RAMIREZ, ROBERT J. HOUSE y PHANISH PURANAM, "Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty." *The Academy of Management Journal* 44, núm. 1 (febrero del 2001): 96.

HEWLETT, SYLVIA ANN, "Executive Women and the Myth of Having It All." *Harvard Business Review* (abril del 2002): 66.

HUDSON, KATHERINE M., "Transforming a Conservative Company—One Laugh at a Time." *Harvard Business Review* (julio y agosto del 2001): 45.

JEHN, KAREN A. y ELIZABETH A. MANNIX, "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance." *The Academy of Management Journal* 44, núm. 2 (abril del 2001): 238.

KELLER, ROBERT T., "Cross-Functional Project Groups in Research and New Product Development: Diversity, Communications, Job Stress, and Outcomes." *The Academy of Management Journal* 44, núm. 3 (junio del 2001): 547.

KING, ADELAIDE WILCOX; SALLY W. FOWLER y CARL P. ZEITHAML, "Managing Organizational Competencies for Competitive Advantage: The Middle-Management Edge." *The Academy of Management Executive* 15, núm. 2 (mayo del 2001).

KNIGHT, DON; CATHY C. DURHAM y EDWIN A. LOCKE, "The Relationship of Team Goals, Incentives, and Efficacy to Strategic Risk, Tactical Implementation, and Performance." *The Academy of Management Journal* 44, núm. 2 (abril del 2001): 326.

MARKS, MICHAEL LEE y PHILIP H. MIRVIS, "Making Mergers and Acquisitions Work: Strategic and Psychological Preparation." *The Academy of Management Executive* 15, núm. 2 (mayo del 2001): 80.

MEZIAS, JOHN; PETER GRINYER y WILLIAM D. GUTH, "Changing Collective Cognition: A Process Model for Strategic Change." *Long Range Planning* 34, núm. 1 (febrero del 2001): 71.

NAIR, A. y S. KOTHA, "Does Group Membership Matter? Evidence from the Japanese Steel Industry." *Strategic Management Journal* 22, núm. 3 (marzo del 2001): 221.

NELSON, DEBRA L. y RONALD J. BURKE, "Women Executives: Health, Stress, and Success." *The Academy of Management Executive* 14, núm. 2 (mayo del 2000): 107.

RAMUS, CATHERINE A., "Organizational Support for Employees: Encouraging Creative Ideas for Environmental Sustainability." *California Management Review* 43, núm. 3 (primavera del 2001): 85.

RAYNOR, MICHAEL E. y JOSEPH L., BOWER, "Lead from the Center: How to Manage Divisions Dynamically." *Harvard Business Review* (mayo del 2001): 92.

SHAW, J. D.; N. GUPTA y J. E. DELERY, "Congruence Between Technology and Compensation Systems: Implications for Strategy Implementations." *Strategic Management Journal* 22, núm. 4 (abril del 2001): 379.

TULGAN, BRUCE, "Real Pay for Performance." *Journal of Business Strategy* 22, núm. 3 (mayo y junio del 2001): 19.

WOLF, J. y W. G. EGELHOFF, "A Reexamination and Extension of International Strategy-Structure Theory." *Strategic Management Journal* 23, núm. 2 (febrero del 2002): 181.

WRZESNIEWSKI, AMY y JANE E. DUTTON, "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work." *The Academy of Management Review* 26, núm. 2 (abril del 2001): 179.

EJERCICIOS PRÁCTICOS

EJERCICIO PRÁCTICO 7A ▶

Revisión del organigrama de American Airlines (AMR)

PROPÓSITO

El diseño y la modificación de organigramas es una habilidad que los estrategas deben poseer. Este ejercicio debe mejorar su habilidad para modificar la estructura jerárquica de una empresa como respuesta a las nuevas estrategias formuladas.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Regrese al Caso de integración de American Airlines (AMR) (p. 32). En una hoja de papel diseñe un organigrama que considere adecuado para las necesidades de AMR si la empresa decidiera establecer una estructura de divisiones por productos.

Paso 2 Detalle su organigrama tanto como sea posible, incluyendo los nombres de las personas y sus puestos.

EJERCICIO PRÁCTICO 7B ▶

¿Las empresas realmente establecen objetivos?

PROPÓSITO

Los objetivos proporcionan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, disminuyen al mínimo los conflictos, estimulan la ejecución y ayudan tanto en la distribución de los recursos como en el diseño de trabajos. Este ejercicio aumentará su comprensión de cómo las empresas hacen buen o mal uso de los objetivos.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Reúnase con otra persona de su clase para integrar un equipo.

Paso 2 Establezca contacto por teléfono con el propietario o gerente de una empresa de su ciudad o pueblo. Solicite una entrevista personal de 30 minutos o una reunión con esa persona con el propósito de hablar sobre "objetivos de negocios". Durante su reunión trate de obtener las respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Considera importante que una empresa establezca y comunique con claridad los objetivos a largo plazo y los objetivos anuales? ¿Por qué?
2. ¿Su empresa establece objetivos? Si lo hace, ¿de qué tipo y cuántos? ¿Cómo comunica su empresa los objetivos a los empleados? ¿Su empresa establece los objetivos por escrito o sólo en forma oral?
3. ¿En qué grado participan los gerentes y empleados en el proceso de establecimiento de objetivos?
4. ¿Con qué frecuencia revisan sus objetivos empresariales y por medio de que proceso?

Paso 3 Tome notas durante la entrevista. Permita que una persona realice las anotaciones y otra lleve a cabo la entrevista oral. Presente sus notas por escrito a su profesor.

Paso 4 Elabore una presentación oral para la clase, informando sobre los resultados de su entrevista, y entregue su informe por escrito.

EJERCICIO PRÁCTICO 7C ▶

Comprensión de la cultura de mi universidad

PROPÓSITO

Es todo un arte para una empresa descubrir los valores básicos y las creencias que están inmersos en su rica colección de historias, lenguaje, héroes, heroínas y rituales, pues la cultura organizacional puede ser el factor más importante en la implantación de estrategias.

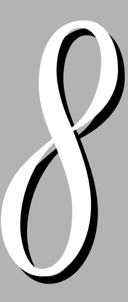
INSTRUCCIONES

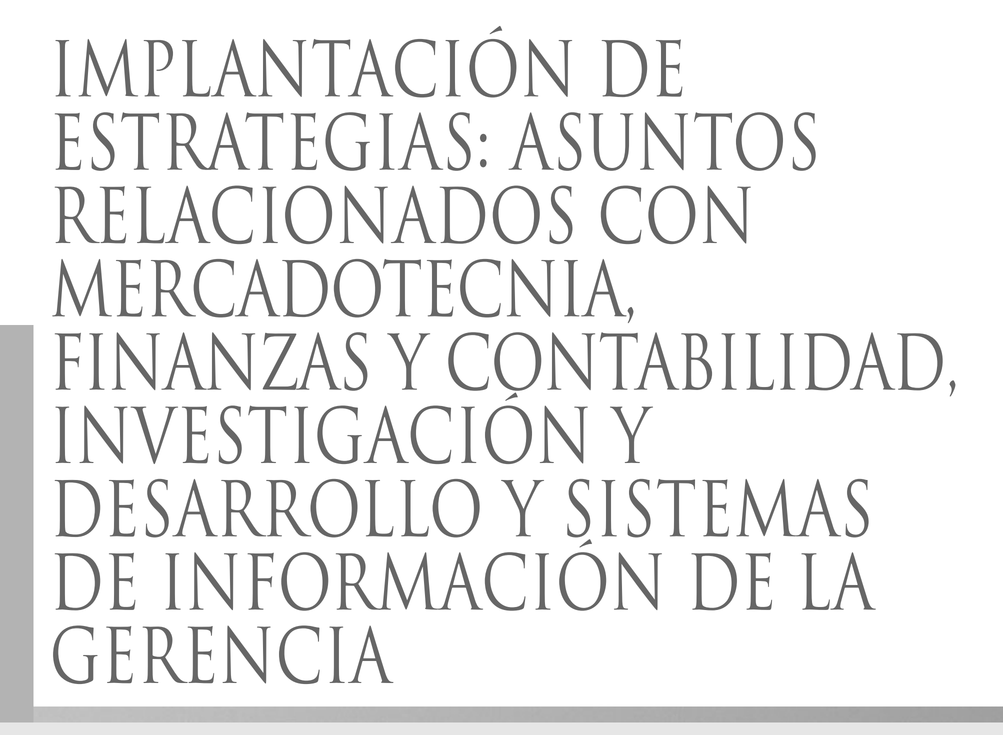
Paso 1 En una hoja de papel anote los términos siguiente: héroe, heroína, creencia, metáfora, lenguaje, valor, símbolo, historia, leyenda, saga, cuento, mito, ceremonia y rito.

Paso 2 Ofrezca ejemplos de cada término sobre su colegio o universidad. Si es necesario platique con profesores, personal, alumnos, coordinadores o compañeros de clase de la institución para identificar los ejemplos de cada término.

Paso 3 Informe a la clase sobre sus hallazgos. Exponga sus opiniones respecto al uso consciente de los productos culturales para facilitar la implantación de estrategias.







8 IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS: ASUNTOS RELACIONADOS CON MERCADOTECNIA, FINANZAS Y CONTABILIDAD, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA GERENCIA



DESCRIPCIÓN DEL CAPÍTULO

- La naturaleza de la implantación de la estrategia
- Asuntos relacionados con mercadotecnia
- Asuntos relacionados con finanzas y contabilidad
- Asuntos relacionados con investigación y desarrollo (IyD)
- Asuntos relacionados con los sistemas de información de la gerencia (SIG)

EJERCICIO PRÁCTICO 8A
Elaboración de un mapa de posicionamiento de productos para American Airlines (AMR)

EJERCICIO PRÁCTICO 8B
Elaboración de un análisis GPA/GAII para American Airlines (AMR)

EJERCICIO PRÁCTICO 8C
Preparación de estados pro forma para American Airlines (AMR)

EJERCICIO PRÁCTICO 8D
Determinación del valor en efectivo de American Airlines (AMR)

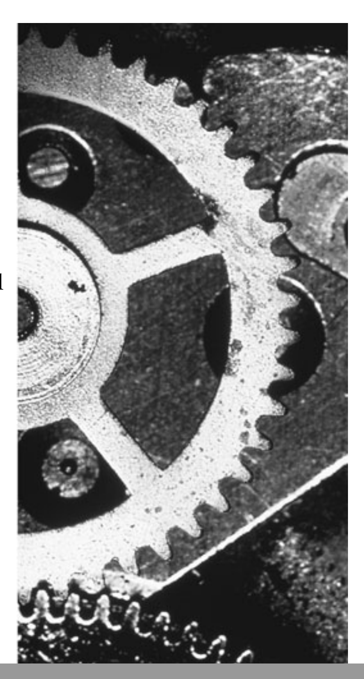
EJERCICIO PRÁCTICO 8E
Elaboración de un mapa de posicionamiento de productos para mi universidad

EJERCICIO PRÁCTICO 8F
¿Requieren los bancos estados pro forma?

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el alumno será capaz de realizar lo siguiente:

1. Explicar la segmentación del mercado y el posicionamiento de productos como herramientas para la implantación de la estrategia.
2. Analizar los procedimientos para determinar el valor de una empresa.
3. Considerar el motivo por el que el análisis financiero pro forma es una herramienta fundamental para la implantación de la estrategia.
4. Estudiar la manera de evaluar el grado de atractivo de la deuda y las acciones como fuente de capital para implantar estrategias.
5. Analizar la naturaleza y el papel de la investigación y desarrollo en la implantación de la estrategia.
6. Explicar la forma en que los sistemas de información de la gerencia determinan el éxito de las actividades de implantación de la estrategia.



CITAS TRASCENDENTES

La mejor estrategia está condenada al fracaso si se implanta de manera equivocada.

BERNARD REIMANN

No existe una decisión estratégica "perfecta". Uno siempre tiene un precio que pagar y equilibrar los objetivos incongruentes, las opiniones conflictivas y las prioridades en competencia. La mejor decisión estratégica es sólo una aproximación y un riesgo.

PETER DRUCKER

La cuestión real no es qué tan bien lo estás haciendo en comparación con tu propio pasado, sino cómo lo estás haciendo en comparación con tus competidores.

DONALD KRESS

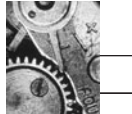
Puesto que las puertas del mercado se abren y cierran con mayor rapidez, es importante que la función de IyD se vincule de modo más estrecho con la estrategia corporativa.

WILLIAM SPENSER

La mayor parte del tiempo, los estrategas no deberán estar formulando estrategias en lo absoluto, sino deben de apresurarse a implantar las estrategias que ya tienen.

HENRY MINTZBERG

Las estrategias no tienen oportunidad de ser implantadas con éxito en empresas que no comercializan bien sus productos y servicios; en empresas que no recaudan el capital de trabajo necesario; en empresas que fabrican productos de tecnología inferior, o en empresas que poseen un sistema de información débil. Este capítulo estudia los asuntos relacionados con mercadotecnia, finanzas y contabilidad, IyD y sistemas de información de la gerencia (SIG) que son fundamentales para la implantación exitosa de la estrategia. Entre los temas especiales están la segmentación del mercado, el posicionamiento en el mercado, la evaluación del valor de una empresa, la determinación del grado en que se deben utilizar la deuda o las acciones como una fuente de capital, la preparación de estados financieros pro forma, la contratación de servicios externos de IyD y la creación de un sistema de apoyo informativo. La participación de los gerentes y empleados es esencial para el éxito de las actividades de mercadotecnia, finanzas y contabilidad, IyD y SIG.



LA NATURALEZA DE LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El mariscal de campo podría tener la mejor jugada en el campo, pero eso no significa que la jugada será un gol. El equipo incluso perderá yardas a menos que la jugada se ejecute (implante) bien. ¡Menos del 10% de las estrategias formuladas se implantan con éxito! Existen muchos motivos para esta baja tasa de éxito, como la segmentación inadecuada del mercado, el pago excesivo por una nueva adquisición y quedar a la zaga en IyD respecto a los competidores.

La implantación de la estrategia afecta en forma directa la vida de los gerentes de planta, gerentes de división, gerentes de personal, gerentes corporativos, supervisores y de todos los empleados. En algunas situaciones, los individuos no participan en absoluto en el proceso de formulación de la estrategia y no aprecian, entienden y mucho menos aceptan el trabajo o las ideas aportados en la formulación de la estrategia; incluso podría haber resistencia de su parte. Los gerentes y empleados que no comprenden la empresa y no están comprometidos con ella podrían intentar sabotear las actividades de implantación de la estrategia, con la esperanza de que la empresa retome sus prácticas antiguas. La figura 8-1 destaca la etapa de implantación de la estrategia del proceso de dirección estratégica.



ASUNTOS RELACIONADOS CON MERCADOTECNIA

VISITE LA RED

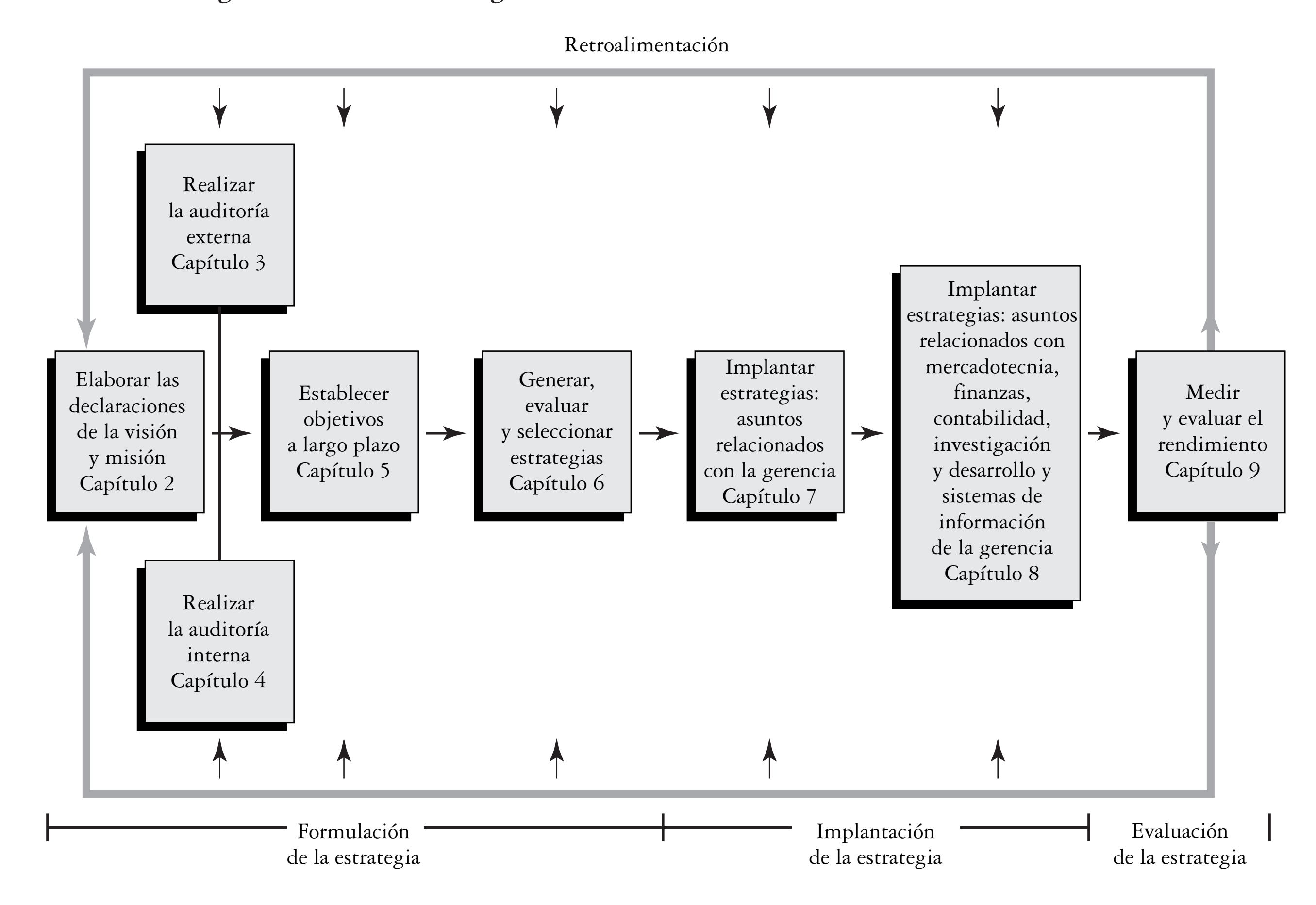
Una presentación excelente en PowerPoint sobre asuntos de mercadotecnia relacionados con la dirección estratégica.
http://www.cl.uh.edu/bpa/hadm/HADM_5731/ppt_presentations/3mktpln/index.htm

Diversas variables afectan el éxito o el fracaso de la implantación de la estrategia y el alcance de este texto no nos permite abordarlas todas. Algunos ejemplos de decisiones relacionadas con mercadotecnia que podrían requerir políticas son los siguientes:

1. Usar distribuidores exclusivos o canales múltiples de distribución.
2. Recurrir a la publicidad por televisión en forma intensa, ligera o nula.
3. Limitar (o no) la cantidad de negocios realizados con un solo cliente.
4. Ser un líder en precios o un imitador de precios.
5. Ofrecer una garantía completa o limitada.
6. Recompensar al personal ofreciendo sólo un salario, sólo comisiones o una combinación de ambos.
7. Anunciar los productos en línea o no.

FIGURA 8–1

Un modelo integral de dirección estratégica



Un asunto de mercadotecnia de interés creciente para los consumidores actuales es el grado en el que las empresas detectan los movimientos de las personas por Internet; incluso tienen la capacidad de identificar a un individuo por su nombre y su dirección de correo electrónico. Los recorridos de las personas por Internet ya no son anónimos, como mucha gente cree. Las empresas de mercadotecnia como Doubleclick, Flycast, AdKnowledge, AdForce y Real Media tienen métodos sofisticados para identificar quiénes son las personas y sus intereses particulares.[1] Si usted tiene un interés especial en ser detectado, visite el sitio **Web www.networkadvertising.org** que le proporciona detalles sobre la manera en que los comerciantes lo identifican a usted y a sus hábitos de compra en la actualidad.

Un investigación realizada recientemente indica que las empresas invirtieron 27% del total de gastos en publicidad durante el 2002 en anuncios a través de la red, cifra superior al 17% de 1999. El incremento de la participación en el mercado de la publicidad a través de la red ocurrirá a expensas de todos los demás medios de comunicación. Los periódicos, la radio, las revistas, la televisión y la Sección Amarilla están preocupados desde hace mucho por los rivales en línea que desvían los dólares que se obtienen en publicidad. Esta cantidad suma ahora un total de 600 mil millones de dólares en gastos de publicidad de empresas que se desvían cada año hacia los medios en línea.

Dos variables son de importancia primordial para la implantación de la estrategia: *la segmentación del mercado* y *el posicionamiento de productos.* La segmentación del mercado y el posicionamiento de productos son considerados como las contribuciones más importantes de la mercadotecnia a la dirección estratégica.

Segmentación del mercado

La segmentación del mercado se utiliza con mucha frecuencia en la implantación de estrategias, sobre todo en pequeñas empresas y especializadas. La segmentación del mercado se define como la subdivisión de un mercado en grupos menores y diferentes de clientes según sus necesidades y hábitos de compras.

La segmentación del mercado es una variable importante en la implantación de la estrategia al menos por tres motivos importantes. En primer lugar, estrategias como el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado y la diversificación requieren el incremento de las ventas por medio de nuevos mercados y productos. Para implantar estas estrategias con éxito, se necesitan métodos nuevos o mejorados de segmentación del mercado. En segundo lugar, ésta permite a una empresa operar con recursos limitados porque ya no requiere producción, distribución ni publicidad masivas; además, le permite competir con éxito contra una empresa grande ya que aumenta al máximo las utilidades por unidad y las ventas por segmento. Por último, las decisiones en cuanto a la segmentación del mercado afecta en forma directa las *variables de la mezcla de mercadotecnia:* producto, plaza, promoción y precio, según indica la tabla 8-1. Por ejemplo, SnackWells, una empresa pionera en bocadillos bajos en grasa, ha cambiado la orientación de su publicidad de un producto bajo en grasa a uno de gran sabor como parte de su nueva estrategia de segmentación del mercado.

VISITE LA RED

Ofrece CheckMATE, el software líder de la industria en planeación estratégica. Éste es un software fácil de usar que se basa en Windows y que cuenta con 23 versiones industriales diferentes.
www.checkmateplan.com

La nueva estrategia de segmentación del mercado más drástica es quizá la que se orienta hacia los gustos regionales. Muchas empresas, desde McDonald's hasta General Motors, modifican cada vez más sus productos para satisfacer las distintas preferencias regionales que existen en Estados Unidos. Campbell's tiene una versión más condimentada de su sopa de queso para el sureste, y Burger King ofrece burritos como desayuno en New México, pero no en South Carolina. Las bases geográficas y demográficas para la segmentación del mercado son las que se emplean con mayor frecuencia, según ilustra la tabla 8-2. Observe que la cuestión de género es una variable de segmentación demográfica popular, que se analiza con mayor detalle en la perspectiva del comercio electrónico.

La evaluación de los segmentos potenciales del mercado exige a los estrategas la determinación de las características y las necesidades de los consumidores, el análisis de las similitudes y las diferencias de los consumidores y el diseño de perfiles de grupos de consumidores. La segmentación de los mercados de consumo es más sencilla y fácil que la segmentación de los mercados industriales porque los productos industriales, como circuitos electrónicos y apagadores, tienen múltiples aplicaciones y se dirigen a diversos grupos de clientes. Observe en la figura 8-2 que la edad de los clientes se utiliza para segmentar las compras de automóviles y que los compradores de mayor edad prefieren los Cadillac y Buick.

VISITE LA RED

Proporciona el plan estratégico de la Medical University de South Carolina, incluyendo una sección sobre implantación de la estrategia. http://www.musc.edu/plan

La segmentación es un procedimiento clave para la vinculación de la oferta con la demanda, la cual es uno de los problemas más difíciles del servicio al cliente. La segmentación revela con frecuencia que las grandes fluctuaciones al azar de la demanda consisten en realidad en varios

TABLA 8-1 **Variables que integran la mezcla de mercadotecnia**

PRODUCTO	PLAZA	PROMOCIÓN	PRECIO
Calidad	Canales de distribución	Anuncios publicitarios	Nivel
Características y opciones	Cobertura de distribución	Venta personal	Descuentos y rebajas
Estilo	Ubicación del establecimiento	Promoción de ventas	Términos de pago
Nombre de marca	Territorios de ventas	Publicidad	
Empaque	Niveles y ubicaciones del inventario		
Línea de productos	Empresas de transportación		
Garantía			
Nivel de servicio			
Otros servicios			

Fuente: E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 9a. edición. (Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1987): 37–44.

TABLA 8–2 **Bases alternativas para la segmentación del mercado**

VARIABLE	SEGMENTACIONES COMUNES
GEOGRÁFICA	
Región	Pacífico, montañosa, central noroeste, central suroeste, central noreste, central sureste, Atlántico sur, Atlántico central, Nueva Inglaterra
Tamaño del condado	A,B,C,D
Tamaño de la ciudad	Menos de 5 mil habitantes, de 5001 a 20 mil habitantes, de 20 001 a 50 mil habitantes, de 50 001 a 100 mil habitantes, de 100 001 a 250 mil habitantes, de 250 001 a 500 mil habitantes, de 500 001 a 1 millón de habitantes, de 1 millón uno a 4 millones de habitantes, más de 4 millones de habitantes
Densidad	Urbana, suburbana, rural
Clima	Del norte, del sur
DEMOGRÁFICA	
Edad	Menos de 6 años, de 6 a 11 años, de 12 a 19 años, de 20 a 34 años, de 35 a 49 años, de 50 a 64 años, de 65 años en adelante
Sexo	Masculino, femenino
Tamaño familiar	Uno a dos integrantes, tres a cuatro integrantes, cinco integrantes o más
Ciclo de vida familiar	Soltero joven, pareja joven sin hijos, pareja joven con hijos menores de 6 años, pareja joven con hijos de 6 años en adelante, pareja con hijos; pareja mayor con hijos mayores de 18 años, soltero viejo, otros
Ingreso	Menos de 10 mil dólares, de 10 001 a 15 mil dólares, de 15 001 a 20 mil dólares, de 20 001 a 30 mil dólares, de 30 001 a 50 mil dólares, de 50 001 a 70 mil dólares, de 70 001 a 100 mil dólares, más de 100 mil dólares
Ocupación	Profesionales y técnicos, gerentes, funcionarios y propietarios, personal administrativo, vendedores, artesanos, supervisores, operarios, granjeros, jubilados, estudiantes, amas de casa, desempleados
Educación	Educación primaria o menos, algunos estudios de bachillerato, graduados de bachillerato, algunos estudios universitarios, grado universitario
Religión	Católica, protestante, judía, islámica, otra
Raza	Blanca, asiática, hispana, afroamericana
Nacionalidad	Estadounidense, inglesa, francesa, alemana, escandinava, italiana, latinoamericana, del Medio Oriente, japonesa
PSICOGRÁFICA	
Clase social	Baja inferior, baja superior, media baja, media alta, alta inferior, alta superior
Personalidad	Compulsiva, sociable, autoritaria, ambiciosa
DE COMPORTAMIENTO	
Ocasión de uso	Ocasión regular, ocasión especial
Beneficios buscados	Calidad, servicio, economía
Condición del usuario	No usuario, usuario previo, usuario potencial, usuario de primera vez, usuario regular
Frecuencia de uso	Usuario ocasional, usuario moderado, usuario frecuente
Nivel de lealtad	Ninguna, moderada, firme, absoluta
Estado de disposición	No enterado, enterado, informado, interesado, deseoso, con intención de comprar
Actitud hacia el producto	Entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil

Fuente: Adaptado de Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, © 1984: 256. Adaptado con autorización de Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, Nueva Jersey.

patrones pequeños, previsibles y controlables. El relacionar la oferta con la demanda le permite a las fábricas producir los niveles deseados sin cambios adicionales, tiempo extra ni contratación insuficiente y, además, reduce al mínimo el número y la severidad del desabastecimiento; por ejemplo, la demanda de habitaciones de hotel depende de los turistas extranjeros, las personas de negocios y las vacaciones. Sin embargo, el hecho de concentrarse en estos tres segmentos del mercado de manera independiente facilita a las empresas la predicción eficaz de la oferta y la demanda en general.

FIGURA 8–2

Edad promedio de los compradores de automóviles, por marca

Plymouth	38	Pontiac	42	Infiniti	45
Mitsubishi	38	Acura	42	Subaru	45
Volkswagen	38	Hyundai	42	Oldsmobile	46
Honda	41	Suzuki	42	Saturn	46
Isuzu	41	Audi	42	Chrysler	47
Kia	41	Daewoo	43	Lexus	47
Land Rover	41	Chevrolet	43	Jaguar	49
Mazda	41	Porsche	43	Mercury	50
Nissan	41	Saab	43	Lincoln	51
BMW	42	GMC	44	Cadillac	53
Dodge	42	Toyota	44	Buick	57
Jeep	42	Volvo	44		
Ford	42	Mercedes-Benz	45		

Fuente: Adaptado de Norihiko Shirouzu, "This Is Not Your Father's Toyota", *Wall Street Journal* (26 de marzo del 2002): B1.

Los bancos ahora segmentan los mercados para incrementar la eficacia. Anne Moore, presidenta de una empresa de consultoría bancaria de Atlanta, comenta: "Uno está perdido si no segmenta el mercado." Según indica la perspectiva del comercio electrónico, el Internet facilita la segmentación del mercado en la actualidad porque los consumidores forman de manera natural "comunidades" en la red.



PERSPECTIVA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

Uso del Internet por hombres y mujeres a nivel mundial

Observe en la tabla siguiente que Estados Unidos y Canadá son los únicos países del mundo donde el uso del Internet por las mujeres es mayor que el uso por los hombres. Observe que en muchos países, incluidos Alemania, Italia y la India, el uso del Internet por los hombres supera al de las mujeres en más del 20%:

PAÍS	MUJERES	HOMBRES
Argentina	45.4%	54.6%
Australia	46.9	53.1
Austria	42.8	57.2
Bélgica	40.5	59.5
Brasil	43.1	56.9
Canadá	51.9	48.1
Dinamarca	44.8	55.2
Finlandia	47.0	53.0
Francia	39.8	60.2
Alemania	39.0	61.0
Hong Kong	43.9	56.1
India	33.9	66.1
Irlanda	45.2	64.8
Israel	42.6	57.4
Italia	36.4	63.6

PAÍS	MUJERES	HOMBRES
Japón	42.3%	57.7%
México	40.6	59.4
Holanda	43.1	57.0
Nueva Zelanda	49.6	50.4
Noruega	43.4	56.6
Singapur	45.0	55.0
Sudáfrica	43.1	56.9
Corea del Sur	45.9	54.1
España	41.1	58.9
Suecia	44.9	55.1
Suiza	41.4	58.6
Taiwán	45.0	55.0
Reino Unido	44.5	55.5
Estados Unidos	51.4	48.6

Fuente: Adaptado de Brad Reagan, "The Great Divide", *Wall Street Journal* (15 de abril del 2002): R4.

¿Facilita el Internet la segmentación del mercado?

Por supuesto, ya que los segmentos de personas que los comerciantes desean alcanzar en línea están definidos con mayor precisión que los segmentos de personas alcanzados a través de las formas tradicionales de medios de comunicación, como la televisión, la radio y las revistas; por ejemplo, los hispanos visitan con mucha frecuencia **Quepasa.com**. Los comerciantes que tienen el objetivo de alcanzar a estudiantes universitarios, que son muy difíciles de alcanzar por medios tradicionales, se centran en sitios como **collegeclub.com** y **studentadvantage.com**. Los grupos homosexual y de lesbianas, que se calcula en 5% de la población estadounidense, han sido siempre difíciles de alcanzar a través de los medios tradicionales, pero ahora se localizan en sitios como **gay.com**. Los comerciantes encuentran personas interesadas en temas específicos, como viajes o pesca, al colocar anuncios en sitios Web relacionados.

Personas de todo el mundo se congregan en comunidades virtuales en la Web o Internet al volverse miembros, clientes o visitantes de sitios Web que se centran en una variedad infinita de temas. Las personas se segmentan a sí mismas según la naturaleza de los sitios Web que constituyen sus "lugares favoritos", muchos de los cuales venden información relacionada con sus "visitantes". Las empresas y grupos de individuos de todo el mundo reúnen su poder de compra en sitios Web para obtener descuentos por volumen.

Posicionamiento de productos

Después de segmentar los mercados de tal manera que la empresa tenga la posibilidad de detectar grupos de clientes específicos, el siguiente paso consiste en descubrir lo que los clientes desean y esperan; esto requiere análisis e investigación. Es un error grave asumir que la empresa conoce lo que los clientes desean y esperan. Innumerables estudios revelan grandes diferencias entre la forma en que los clientes definen el servicio y clasifican la importancia de diversas actividades de servicio y la manera en que los productores consideran los servicios. Muchas empresas han tenido éxito al llenar la brecha entre lo que los clientes y los productores juzgan como un buen servicio. Lo que el cliente estima como un buen servicio es primordial, no así lo que el productor cree que debe ser el servicio.

La identificación de los clientes clave, a quienes se dirigirán las actividades de mercadotecnia, es el paso inicial para decidir la manera de satisfacer las necesidades y los deseos de grupos de consumidores específicos. El posicionamiento de productos se utiliza frecuentemente con este propósito. El posicionamiento de productos entraña el diseño de representaciones esquemáticas que reflejan la forma en que los productos y servicios de una empresa se comparan con los de sus competidores en las dimensiones más importantes para lograr el éxito en la industria. Los pasos siguientes son necesarios para el posicionamiento de productos:

1. Seleccionar los criterios clave para diferenciar con eficacia los productos o servicios en la industria.
2. Elaborar un mapa de dos dimensiones para el posicionamiento de productos con criterios específicos para cada eje.
3. Registrar los productos o servicios de los competidores principales en la matriz de cuatro cuadrantes elaborada.
4. Identificar las áreas en el mapa de posicionamiento donde los productos o servicios de la empresa podrían ser más competitivos en el mercado meta. Buscar áreas vacantes (nichos).
5. Diseñar un plan de mercadotecnia para posicionar los productos o servicios de la empresa de manera adecuada.

Puesto que sólo dos criterios se pueden examinar en un mapa de posicionamiento de productos, es necesario elaborar muchos mapas para evaluar distintos procedimientos para la implantación de la estrategia. La escala de dimensiones múltiples se podría utilizar para examinar tres o más criterios en forma simultánea, pero esta técnica requiere apoyo de cómputo y está más allá del alcance de este texto. La figura 8-3 ilustra algunos ejemplos de mapas de posicionamiento de productos.

FIGURA 8–3

Ejemplos de mapas de posicionamiento de productos

A. UN MAPA DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS PARA BANCOS

Personal

Banco B

Banco A

Banco C

Decidido

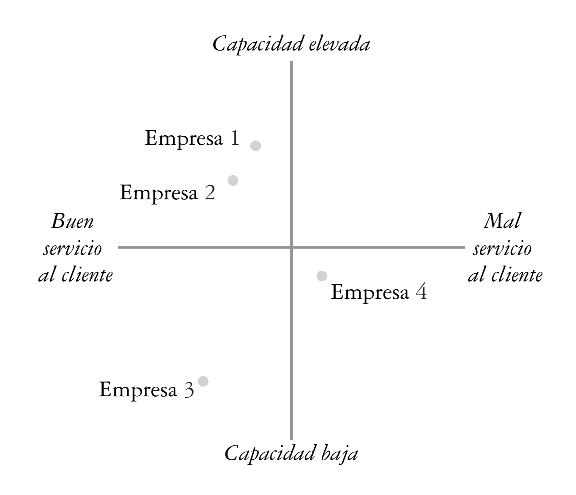
Conservador

Banco D

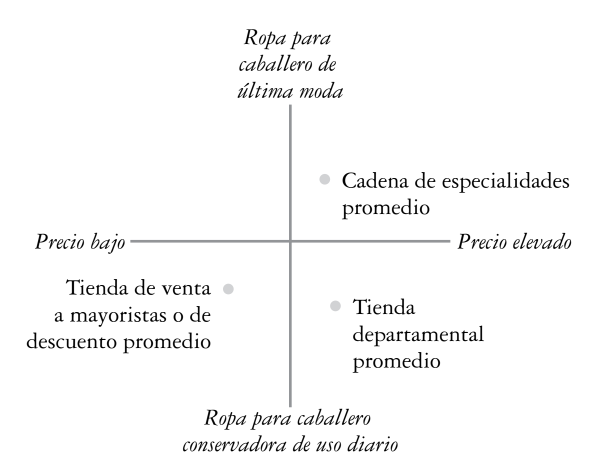
Banco E

Impersonal

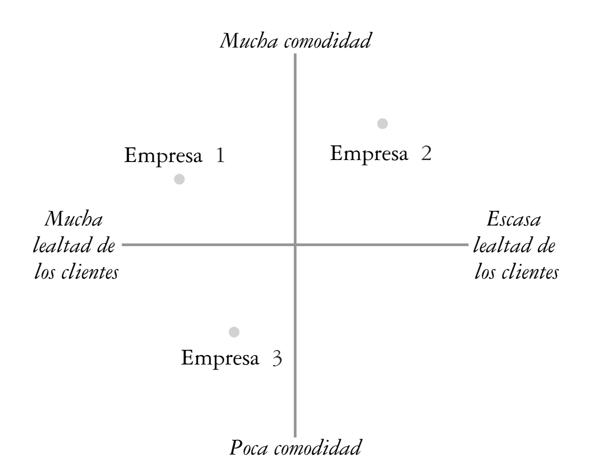
B. UN MAPA DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS PARA COMPUTADORAS PERSONALES



C. UN MAPA DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS PARA TIENDAS DE ROPA PARA CABALLERO



D. UN MAPA DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS PARA EL MERCADO DE RENTA DE AUTOMÓVILES



VISITE LA RED

Proporciona el Plan Estratégico 2000 de los National Archives y Records Administration, incluyendo los asuntos de implantación o "¿qué debemos hacer para llegar ahí?"

www.archives.gov/about_us/strategic_planning_and_reporting/strategic_planning_and_reporting.html

Algunas reglas para el uso del posicionamiento de productos como una herramienta para la implantación de la estrategia son las siguientes:

1. Buscar el hueco o *nicho vacante*. La mejor oportunidad estratégica podría ser un segmento no atendido.
2. No ocupar segmentos ajenos. Cualquier ventaja por ocupar un segmento ajeno (como un mercado meta más grande) es contrarrestada por la incapacidad de satisfacer el segmento. En términos de teoría de la decisión, lo que se intenta evitar es suboptimizar por atender a más de una función meta.
3. No servir a dos segmentos con la misma estrategia. Por lo general, una estrategia que ha tenido éxito en un segmento no debe transferirse de forma directa a otro segmento.

4. No posicionarse en medio del mapa, pues el centro representa comúnmente una estrategia que no posee características distintivas. Esta regla varía según el número de competidores; por ejemplo, cuando sólo existen dos competidores, como en las elecciones presidenciales de Estados Unidos, el centro se convierte en la posición estratégica preferida.[2]

Una estrategia eficaz para el posicionamiento de productos cumple dos criterios: 1) distingue a una empresa de sus competidores; y 2) hace que los consumidores esperen un servicio ligeramente inferior al que la empresa ofrece. Las empresas no deben crear expectativas superiores al servicio que ella misma proporciona. Network Equipment Technology es ejemplo de una empresa que mantiene las expectativas de los clientes un poco por debajo del desempeño percibido. Éste es un reto constante para los comerciantes. Las empresas deben informar a los clientes sobre lo que deben esperar y después superar la promesa, es decir, ¡prometer menos y entregar más!



ASUNTOS RELACIONADOS CON FINANZAS Y CONTABILIDAD

En esta sección, examinamos varios conceptos sobre finanzas y contabilidad que son fundamentales para la implantación de la estrategia: adquisición del capital necesario, elaboración de estados financieros pro forma, preparación de presupuestos financieros y evaluación del valor de una empresa. Algunos ejemplos de decisiones que podrían requerir políticas de finanzas y contabilidad son:

1. Obtener capital por medio de deuda a corto plazo, deuda a largo plazo, acciones preferentes o acciones ordinarias.
2. Rentar o comprar activos fijos.
3. Determinar una proporción de pago de dividendos apropiada.
4. Utilizar un método UEPS (últimas entradas, primeras salidas), PEPS (primeras entradas, primeras salidas) o de contabilización a valor de mercado.
5. Prolongar el tiempo de las cuentas por cobrar.
6. Establecer cierto porcentaje de descuento en las cuentas dentro de un periodo específico de tiempo.
7. Determinar la cantidad de efectivo disponible.

Adquisición de capital para implantar estrategias

La implantación exitosa de la estrategia exige a menudo capital adicional. Dos fuentes básicas de capital para una empresa son la deuda y el capital contable, además de las utilidades netas de las operaciones y de la venta de activos. La determinación de una combinación apropiada de deuda y capital contable en la estructura de capital de una empresa es vital para lograr una implantación de la estrategia con éxito. Un *análisis de Ganancias Por Acción sobre Ganancias antes de Intereses e Impuestos (GPA/GAII)* es la técnica más común para determinar si la deuda, la emisión de acciones o una combinación de deuda y acciones es la mejor alternativa para obtener capital con el propósito de implantar las estrategias. Esta técnica requiere una evaluación del impacto que el financiamiento a través de la deuda o de las acciones ejerce sobre las utilidades por acción bajo varios supuestos en cuanto a las GAII.

En teoría, una empresa debe tener deuda en su estructura de capital al incrementar su rendimiento sobre la inversión por medio de la aplicación de la deuda a productos y proyectos ganando más que el costo de la deuda. En periodos de utilidades escasas, demasiada deuda en la estructura de capital de una empresa podría perjudicar el rendimiento de los accionistas y poner en riesgo la supervivencia de la empresa. Las obligaciones de deuda fija deben cumplirse por lo general, a pesar de las circunstancias. Esto no significa que las emisiones de acciones sean siempre mejores que la deuda para la obtención de capital. Algunas desventajas de las emisiones de acciones son la

dilución de la propiedad, un efecto sobre el precio de las acciones y la necesidad de compartir las utilidades futuras con todos los nuevos accionistas.

Sin entrar en detalles sobre otros asuntos institucionales y legales relacionados con las decisiones en cuanto a la deuda o las acciones, el análisis GPA/GAII se explica mejor por medio de un ejemplo. Digamos que Brown Company necesita recaudar 1 millón de dólares para financiar la implantación de una estrategia de desarrollo de mercados. Las acciones comunes de la empresa se venden actualmente en 50 dólares por acción y existen 100 mil acciones en circulación. La tasa de interés principal es del 10% y la tasa fiscal de la empresa es del 50%. Se calcula que las utilidades antes de intereses e impuestos de la empresa para el próximo año serán de 2 millones de dólares si ocurre una recesión, de 4 millones de dólares si la economía se mantiene estable y de 8 millones de dólares si la economía mejora en forma significativa. El análisis GPA/GAII se utiliza para determinar si la mejor alternativa para el financiamiento de capital es la emisión exclusiva de acciones, el uso preferente de deuda o una combinación de acciones y deuda. La tabla 8-3 proporciona el análisis GPA/GAII de este ejemplo.

Según indican los valores GPA de 9.5, 19.50 y 39.50 de la tabla 8-3, la deuda es la mejor alternativa de financiamiento para Brown Company, ya sea que se presente un año de recesión, de mejoría o normal. Una gráfica GPA/GAII se elabora para determinar el punto de equilibrio en el que una alternativa de financiamiento se vuelve más atractiva que otra. La figura 8-4 indica que la emisión de acciones comunes es la alternativa de financiamiento menos atractiva para Brown Company.

El análisis GPA/GAII es una herramienta valiosa en la toma de decisiones de financiamiento de capital necesarias para la implantación de estrategias, aunque se deben hacer varias observaciones siempre que se emplee esta técnica. En primer lugar, los niveles de utilidades pueden ser más altos para las alternativas de acciones o deuda cuando los niveles GPA son más bajos; por ejemplo, sólo con observar los valores de las utilidades después de impuestos (GDI) de la tabla 8-3 es posible darse cuenta que la opción de las acciones comunes es la mejor alternativa, sin importar las condiciones económicas. Si la misión de Brown Company incluye el aumento al máximo de las utilidades de manera estricta en oposición al incremento al máximo de la riqueza de los accionistas o a algún otro criterio, entonces la emisión de acciones en vez del uso de deuda es la mejor opción de financiamiento.

Otra consideración al usar el análisis GPA/GAII es la flexibilidad. Conforme cambia la estructura de capital de una empresa, cambia también su flexibilidad para considerar las necesidades de capital en el futuro. El uso exclusivo de deuda o de acciones para obtener capital en la actualidad podría imponer obligaciones fijas, convenios restrictivos u otras limitaciones que reducirían

TABLA 8-3 **Análisis GPA/GAII para Brown Company (en millones de dólares)**

	FINANCIMIENTO POR MEDIO DE ACCIONES COMUNES			**FINANCIAMIENTO POR MEDIO DE DEUDA**			**FINANCIAMIENTO COMBINADO**		
	Recesión	***Normal***	***Mejoría***	***Recesión***	***Normal***	***Mejoría***	***Recesión***	***Normal***	***Mejoría***
GAII	2.0	4.0	8.0	2.0	4.0	8.0	2.0	4.0	8.0
Interés[a]	0	0	0	.10	.10	.10	.05	.05	.05
GAI	2.0	4.0	8.0	1.9	3.9	7.9	1.95	3.95	7.95
Impuestos	1.0	2.0	4.0	.95	1.95	3.95	.975	1.975	3.975
GDI	1.0	2.0	4.0	.95	1.95	3.95	.975	1.975	3.975
Número de acciones[b]	.12	.12	.12	.10	.10	.10	.11	.11	.11
GPA[c]	8.33	16.66	33.33	9.5	19.50	39.50	8.86	17.95	36.14

[a] El cargo de interés anual sobre 1 millón de dólares al 10% es de 100 mil dólares y sobre 500 mil dólares es de 50 mil dólares. Esta línea se expresa en dólares, no en porcentajes.

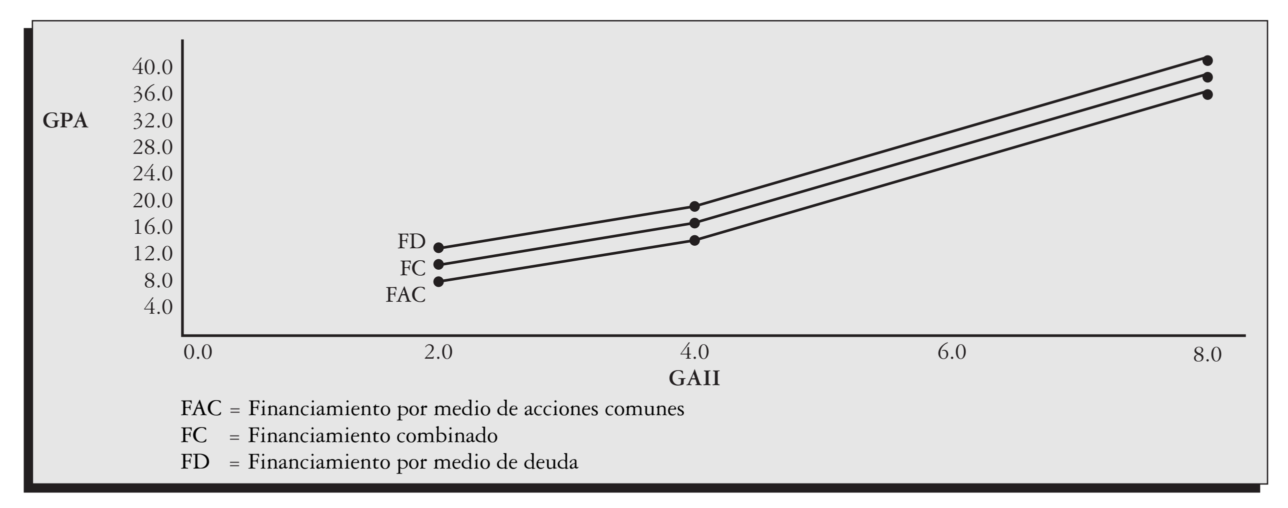
[b] Para recaudar el millón de dólares necesario por medio de acciones, deben emitirse 20 mil acciones nuevas, lo que eleva las acciones comunes en circulación a un total de 120 mil. Para recaudar la mitad del millón de dólares necesario por medio de acciones, es necesario emitir 10 mil acciones nuevas, lo que aumenta el total de las acciones comunes en circulación a 110 mil acciones.

[c] GPA = Utilidades Después de Impuestos (GDI) entre las acciones (número de acciones comunes en circulación).



FIGURA 8–4

Una gráfica GPA/GAII para Brown Company



en forma severa la capacidad de una empresa para obtener capital adicional en el futuro. El control también es importante, ya que cuando se emiten acciones para financiar la implantación de la estrategia, la propiedad y el control de la empresa se diluyen. Éste es un problema grave en el actual ambiente de negocios de tomas de control hostiles, fusiones y adquisiciones.

La dilución de la propiedad es un asunto muy importante en empresas demasiado controladas por sus propietarios en las que emisiones de acciones afectan el poder de toma de decisiones de la mayoría de los accionistas; por ejemplo, la familia Smucker es propietaria del 30% de las acciones Smucker's, una reconocida empresa de mermeladas y gelatinas. Cuando Smucker's adquirió Dickson Family, Inc., la empresa recurrió a la deuda en vez de emitir acciones para no diluir la propiedad familiar.

El tiempo en relación con los movimientos de precios de las acciones, las tasas de interés y los precios de los bonos adquieren importancia cuando se utiliza análisis GPA/GAII. La deuda es la mejor alternativa desde el punto de vista tanto del costo como de la demanda, cuando los precios de las acciones son bajos; no obstante, cuando el costo de capital (tasas de interés) es alto, las emisiones de acciones se vuelven más atractivas.

Estados financieros pro forma

El *análisis de los estados financieros pro forma (proyectados)* es una técnica fundamental para la implantación de la estrategia ya que permite a una empresa evaluar los resultados esperados de diversas acciones y métodos. Este tipo de análisis se emplea para pronosticar el impacto de distintas decisiones de implantación (por ejemplo, aumentar los gastos de promoción en 50% para apoyar una estrategia de desarrollo de mercados, incrementar los salarios en 25% para apoyar una estrategia de penetración en el mercado, aumentar los gastos en IyD en 70% para apoyar el desarrollo de productos o vender 1 millón de dólares en acciones comunes con la finalidad de obtener capital para la diversificación). Casi todas las instituciones financieras requieren el pronóstico del balance general de por lo menos tres años siempre que una empresa solicita capital. Un estado de resultados y un balance general pro forma permiten a una empresa calcular las razones financieras proyectadas en diversos escenarios de implantación de la estrategia. Las razones financieras proporcionan información valiosa sobre la viabilidad de diversos métodos de implantación de la estrategia cuando se comparan con las razones de años anteriores y con los promedios de la industria.

En la actualidad, las empresas son mucho más diligentes en la preparación de estados financieros pro forma para pronosticar "en forma razonable más que optimista" los gastos y las utilidades futuros, ya que tienen más cuidado de no proporcionar información errónea a los accionistas ni a otros participantes en los intereses de la empresa, sobre todo, después del escándalo relacionado con la contabilidad y el colapso de Enron.[3]

TABLA 8-4 **Un estado de resultados y un balance general pro forma para Litten Company (en millones de dólares)**

	AÑO ANTERIOR 2003	AÑO PRONOSTICADO 2004	OBSERVACIONES
ESTADO DE RESULTADOS PRO FORMA			
Ventas	100	150.00	50% de incremento
Costo de ventas	70	105.00	70% de las ventas
Margen bruto	30	45.00	
Gasto de ventas	10	15.00	10% de las ventas
Gasto administrativo	5	7.50	5% de las ventas
Utilidades antes de intereses e impuestos	15	22.50	
Interés	3	3.00	
Utilidades antes de impuestos	12	19.50	
Impuestos	6	9.75	Tasa del 50%
Ingreso neto	6	9.75	
Dividendos	2	5.00	
Utilidades retenidas	4	4.75	
BALANCE GENERAL PRO FORMA			
Activos			
Efectivo	5	7.75	Cifra de balance
Cuentas por cobrar	2	4.00	Incrementar al 100%
Inventario	20	45.00	
Activos circulantes totales	27	56.75	
Terreno	15	15.00	
Fábrica y equipo	50	80.00	Construir tres fábricas nuevas de 10 millones de dólares cada una
Menos depreciación	10	20.00	
Fábrica y equipo neto	40	60.00	
Activos fijos totales	55	75.00	
Activos totales	82	131.75	
Pasivos			
Cuentas por pagar	10	10.00	
Pagarés	10	10.00	
Pasivos circulantes totales	20	20.00	
Deuda a largo plazo	40	70.00	30 millones de dólares solicitados en préstamo
Capital pagado adicional	20	35.00	Emisión de 100 mil acciones a 150 dólares cada una
Utilidades retenidas	2	6.75	2 + 4.75
Pasivos totales y valor neto	82	131.75	

La figura 8-4 proporciona un estado de resultados y un balance general pro forma para Litten Company. Los estados pro forma para Litten se basan en cinco supuestos: 1) la empresa necesita recaudar 45 millones de dólares para financiar la expansión en mercados extranjeros; 2) 30 millones de dólares de este total se obtendrán por medio del incremento de la deuda y 15 millones de dólares a través de acciones comunes; 3) se espera un aumento de las ventas del 50%; 4) se construirán tres nuevas instalaciones en mercados extranjeros con un costo total de 30 millones de dólares; y 5) la empresa ya posee el terreno para las nuevas instalaciones. Observe en la tabla 8-4 que se espera un incremento en las ventas de 100 millones a 150 millones de dólares, así como un incremento neto de los ingresos de 6 millones a 9.75 millones de dólares en el año pronosticado como resultado de las estrategias de Litten y su implantación.

Se requieren seis pasos para llevar a cabo un análisis financiero pro forma:

1. Elaborar el estado de resultados pro forma antes del balance general. Comenzar con un pronóstico de ventas tan exacto como sea posible.
2. Usar el método de porcentaje de ventas para pronosticar el costo de ventas (CV) y los rubros de gastos en el estado de resultados; por ejemplo, si el CV es del 70% de las ventas en el año anterior (como se ilustra en la tabla 8-4), entonces se debe utilizar el mismo porcentaje para calcular el CV del año siguiente, a menos que exista un motivo para usar un porcentaje distinto. Los renglones como interés, dividendos e impuestos deben tratarse en forma independiente y no se pueden pronosticar con el método del porcentaje de ventas.
3. Calcular el ingreso neto pronosticado.
4. Restar del ingreso neto cualquier dividendo a pagar y sumar el ingreso neto resultante a las utilidades retenidas. Reflejar las utilidades retenidas totales tanto en el estado de resultados como en el balance general, porque este rubro es el vínculo clave entre los dos estados pro forma.
5. Pronosticar los rubros del balance general, comenzando con las utilidades retenidas y pronosticando después el capital contable de los accionistas, los pasivos a largo plazo, los pasivos circulantes, los pasivos totales, los activos totales, los activos fijos y los activos circulantes (en ese orden). Utilizar la cuenta de efectivo como la cifra de balance, es decir, utilizar la cuenta de efectivo para sumar los activos con los pasivos y el valor neto y después realizar los ajustes adecuados; por ejemplo, si la cantidad de efectivo necesaria para equilibrar los estados es demasiado pequeña (o demasiado grande), se deberán realizar los cambios adecuados para solicitar más (o menos) dinero en préstamo que lo planeado.
6. Realizar una lista de comentarios (observaciones) sobre los estados pro forma. Cada vez que se realice un cambio significativo en un rubro de un año anterior, es necesario dar una explicación (hacer una observación). Las observaciones son importantes porque de otro modo los estados pro forma no significan nada.

La Securities and Exchange Commission (SEC) de Estados Unidos advirtió a finales del 2001 que iniciaría investigaciones de fraude si las cifras pro forma eran erróneas o si omitían información importante para los inversionistas.[4] Los estados pro forma deben concordar con los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) y no deben diseñarse para ocultar resultados esperados deficientes.

Presupuestos financieros

Un *presupuesto financiero* es un documento que detalla la manera en que la empresa obtendrá fondos y los gastará durante un periodo específico de tiempo. Los presupuestos anuales son los más comunes, aunque el periodo para un presupuesto varía de un día a más de 10 años. En forma básica, la elaboración de presupuestos financieros es un método para especificar lo que se debe hacer con el propósito de completar la implantación de la estrategia con éxito. La elaboración de presupuestos financieros no debe ser considerada como una herramienta para limitar los gastos, sino más bien como un método para obtener el uso más productivo y rentable de los recursos de una empresa. Los presupuestos financieros son vistos como la distribución planeada de los recursos de una empresa con base en los pronósticos futuros.

Existen tantos tipos diferentes de presupuestos financieros como de empresas. Algunos tipos comunes de presupuestos son los de capital, los operativos, los de ventas, los de utilidades, los presupuestos de fábrica, los de capital, los de gastos, los de divisiones, los variables, los flexibles y los fijos. Cuando una empresa experimenta dificultades financieras, los presupuestos son importantes en particular para dirigir la implantación de la estrategia.

El tipo más común de presupuesto financiero es quizá el *presupuesto de capital*. La Financial Accounting Standards Board (FASB) ha ordenado que todas las empresas de propiedad pública en Estados Unidos deben emitir un estado de flujo de efectivo anual además de los informes financieros acostumbrados. Este estado incluye todos los ingresos y desembolsos de efectivo en operaciones, inversiones y financiamiento y constituye un suplemento del Statement on Changes in Financial Position, incluido anteriormente en los informes anuales de todas las empresas de pro-

TABLA 8-5 **Un presupuesto semestral de efectivo de Toddler Toy Company para el 2004**

PRESUPUESTO DE EFECTIVO (EN MILES DE DÓLARES)	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.
Ingresos							
Cobros	12 000	21 000	31 000	35 000	22 000	18 000	11 000
Pagos							
Compras	14 000	21 000	28 000	14 000	14 000	7 000	
Sueldos y salarios	1 500	2 000	2 500	1 500	1 500	1 000	
Renta	500	500	500	500	500	500	
Otros gastos	200	300	400	200	—	100	
Impuestos	—	8 000	—	—	—	—	
Pagos de maquinaria	—	—	10 000	—	—	—	
Total de pagos	16 200	31 800	41 400	16 200	16 000	8 600	
Utilidad neta (pérdida) de efectivo durante el mes	−4 200	−10 800	−10 400	18 800	6 000	9 400	
Efectivo al inicio del mes si no se obtiene ningún préstamo	6 000	1 800	−9 000	−19 400	−600	5 400	
Efectivo acumulativo (efectivo al inicio más las utilidades o menos las pérdidas)	1 800	−9 000	−19 400	−600	5 400	14 800	
Menos el nivel deseado de efectivo	−5 000	−5 000	−5 000	−5 000	−5 000	−5 000	
Préstamos totales pendientes de pago para mantener un balance de efectivo de 5 mil dólares	3 200	14 000	24 400	5 600	—	—	
Superávit	—	—	—	—	400	9 800	

piedad pública. La tabla 8-5 proporciona un presupuesto de efectivo para el 2004 de la Toddler Toy Company. Observe que Toddler no espera tener un superávit hasta noviembre del 2004.

La severa recesión económica del 2001 al 2002 hizo que muchas empresas redujeran sus niveles de efectivo; por ejemplo, el de Ford Motor disminuyó de 18 mil millones de dólares a fines del 2000 a menos de 11 mil millones de dólares a finales del 2001. Miles de "buenas" empresas, como Disney y Campbell Soup, han visto disminuir su clasificación crediticia, lo que ha aumentado el costo de los préstamos. Más de 120 empresas estadounidenses omitieron 74 mil millones de dólares de deuda (bonos) en los primeros nueve meses del 2001, un récord en Estados Unidos.[5]

Los presupuestos financieros poseen algunas limitaciones. En primer lugar, los programas de presupuestos se vuelven tan detallados que son pesados y excesivamente costosos; la elaboración excesiva o insuficiente de presupuestos origina problemas. En segundo lugar, los presupuestos financieros se convierten en un sustituto de los objetivos; un presupuesto es una herramienta y no un fin en sí mismo. En tercer lugar, los presupuestos ocultan deficiencias si se basan sólo en las evaluaciones precedentes y no en las evaluaciones periódicas de las circunstancias y las normas. Por último, los presupuestos se utilizan en ocasiones como instrumentos de tiranía que generan frustración, resentimiento, ausentismo y la rotación frecuente de empleados. Para reducir al mínimo el efecto de esta última situación, los gerentes deben aumentar la participación de los subordinados en la preparación de los presupuestos.

Evaluación del valor de una empresa

La evaluación del valor de una empresa es vital para la implantación de la estrategia porque las estrategias de integración, intensivas y de diversificación se implantan a menudo por medio de la adquisición de otras empresas. Otras estrategias, como el recorte de gastos y la enajenación, dan como resultado la venta de una división de una empresa o de la empresa misma. Miles de transacciones de compra o venta de empresas ocurren cada año en Estados Unidos. En todos estos casos, es necesario establecer el valor financiero o valor en efectivo de una empresa para implantar las estrategias con éxito.

Los diversos métodos para determinar el valor de una empresa se agrupan en tres procedimientos principales: lo que una empresa posee, lo que una empresa gana o lo que una empresa

generará en el mercado. Sin embargo, es importante reconocer que la valuación no es una ciencia exacta. La valuación de una empresa se basa en hechos financieros, pero el sentido común y el juicio intuitivo deben formar parte del proceso. Es difícil asignar un valor monetario a ciertos factores, como una base de clientes leales, una historia de crecimiento, demandas legales pendientes, empleados dedicados, una renta favorable, una clasificación crediticia baja o buenas patentes, que podrían no estar reflejados en los estados financieros de una empresa. Además, los distintos métodos de valuación darán totales diferentes del valor de una empresa y ningún método prescrito es el mejor para una situación determinada. La evaluación del valor de una empresa requiere en verdad habilidades tanto cualitativas como cuantitativas.

El primer procedimiento para la evaluación del valor de una empresa es la determinación de su valor neto o del capital contable de los accionistas. El valor neto representa la suma de las acciones comunes, el capital pagado adicional y las utilidades retenidas. Después de calcular el valor neto, se debe sumar o restar una cantidad adecuada del valor de activos intangibles o de activos sobrevaluados o subvaluados. Este total proporciona un cálculo razonable del valor monetario de una empresa. Si una empresa posee activos intangibles, se registrarán en el balance general quizá bajo el rubro de "intangibles".

El segundo procedimiento para determinar el valor de una empresa nace de la creencia de que el valor de una empresa se debe basar principalmente en los beneficios futuros que sus propietarios podrían obtener a través de las utilidades netas. Una regla general conservadora consiste en establecer el valor de una empresa como el quíntuplo de las utilidades anuales corrientes de la empresa; un nivel promedio de cinco años se podría utilizar también. Al emplear este procedimiento es necesario recordar que normalmente las empresas eliminan utilidades en sus estados financieros para reducir al mínimo los impuestos.

El tercer procedimiento, permitir que el mercado determine el valor de una empresa, entraña tres métodos. El primero consiste en basar el valor de la empresa en el precio de venta de una compañía similar; no obstante, un problema potencial es que algunas veces no es fácil encontrar cifras comparables, aunque en las principales bibliotecas exista mucha información disponible sobre empresas que compran o venden a otras empresas. El segundo método se denomina *método de la razón precio utilidades.* Para utilizar este método, se requiere dividir el precio de mercado de las acciones comunes de la empresa entre las utilidades anuales por acción y multiplicar este número por el ingreso neto promedio de la empresa de los últimos cinco años. El tercer método se conoce como *método de las acciones en circulación.* Para emplear este método, se debe multiplicar el número de las acciones en circulación por el precio de mercado por acción y sumar una prima. La prima es sólo una cantidad en dólares por acción que una persona o empresa desea pagar para controlar (adquirir) a la otra empresa. Según indica la perspectiva mundial, las empresas europeas adquieren de manera decidida empresas estadounidenses, usando éste y quizá otros métodos de evaluación del valor de sus empresas meta.

Las evaluaciones de empresas se vuelven rutinarias en muchas situaciones. Las empresas tienen muchos motivos relacionados con la implantación de la estrategia para determinar su valor, además de prepararse para ser vendidas o para adquirir otras empresas. Los planes para empleados, los impuestos, los paquetes de jubilación, las fusiones, las adquisiciones, los planes de expansión, las relaciones bancarias, la muerte de un director, el divorcio, los acuerdos de asociación y las auditorías del IRS (Internal Revenue Service) son otros motivos para llevar a cabo una valuación periódica. Es un buen negocio comprender de modo razonable el valor de la empresa, pues este conocimiento protege los intereses de todas las partes involucradas.

Decisión de cotizar en la bolsa

La decisión de cotizar en la bolsa significa vender un porcentaje de la empresa a otros con el propósito de obtener capital; como consecuencia, se diluye el control de la empresa por los propietarios. La decisión de cotizar en la bolsa no es recomendable para empresas con menos de 10 millones de dólares en ventas, porque los costos iniciales podrían ser demasiado altos para que la empresa generara el flujo de efectivo suficiente y que cotizar en la bolsa valiera la pena. Un dólar de cada cuatro es el costo total promedio que se paga a abogados, contadores y aseguradoras cuando una emisión inicial de acciones es inferior a 1 millón de dólares; un dólar de cada 20 cubrirá estos costos para emisiones superiores a 20 millones de dólares.

Además de los costos iniciales que participan en una oferta de acciones, existen costos y obligaciones relacionados con el informe y la gerencia en una empresa de propiedad pública. Para



PERSPECTIVA GLOBAL

Los acontecimientos del 11 de septiembre del 2001 marcan el inicio del retiro de las empresas de las operaciones globales

Los recortes de la inversión extranjera directa habían comenzado antes de los ataques terroristas del 11 de septiembre del 2001, pero después de ese acontecimiento las empresas aceleraron su retiro de la globalización; por ejemplo, Gateway se retiró de Asia y Europa, AT&T disolvió su alianza estratégica con British Telecommunications, Merrill Lynch cerró muchas oficinas en Asia, y Ford Motor redujo sus operaciones en Europa. Las empresas estadounidenses de telecomunicaciones y energía interrumpieron su expansión en Sudamérica. Donde la globalización significaba apertura y nuevas oportunidades, ahora para muchas empresas significa mayor vulnerabilidad, más participación gubernamental, mayores riesgos y costos en seguridad.

Ralph Shrader, director general de la empresa consultora Booze-Allen & Hamilton, comentó en fechas recientes: "No conozco a ninguna empresa que no reevalúe con cuidado sus estrategias globales a la luz de la recesión y del 11 de septiembre." La evidencia del retiro de la globalización es que entre el 2001 y el 2000 las fusiones entre empresas extranjeras declinaron 50% y los flujos de la inversión extranjera directa alrededor del mundo disminuyeron 40%. La disminución de la globalización redujo las exportaciones e importaciones estadounidenses en forma drástica, lo que perjudica aún más la economía doméstica.

Existen tres riesgos importantes cuando las empresas reducen su entusiasmo e interés en la globalización. En primer lugar, estas empresas pierden su capacidad para construir una base de clientes más amplia y permitir a los competidores extranjeros fortalecer sus propias habilidades competitivas. El antiguo director general de General Electric, Jack Welch, afirma que "la mayor amenaza competitiva en el horizonte son las empresas cuyos nombres no podemos deletrear ni pronunciar". Con todo, 95% de la población mundial vive fuera de Estados Unidos y ese grupo crece con mayor rapidez que la población estadounidense. En segundo lugar, la inversión corporativa estadounidense en el extranjero es vital para ofrecer a los países pobres la oportunidad de desarrollarse y convertirse en miembros viables de la economía mundial en vez de un caldo de cultivo para el terrorismo y la desesperación. La victoria de la guerra contra el terrorismo depende más del empeño de las empresas estadounidenses que del ejército de Estados Unidos en el ámbito económico mundial.

China es una excepción notable en la restricción de la inversión extranjera en general ya que la inversión estadounidense en ese país sigue en aumento; por ejemplo, Motorola invertirá 6 600 millones de dólares en su producción en China del 2002 al 2006 y es el inversionista extranjero más importante en ese país. Motorola intenta ser líder en telefonía inalámbrica, Internet y banda ancha en China, donde ya tiene ventas anuales de 5 mil millones de dólares y más de 13 mil empleados.

Fuente: Adaptado de Jeffrey Garten, "The Wrong Time for Companies to Beat a Global Retreat", *Business Week* (17 de diciembre del 2001): 22.

las empresas que tienen ventas superiores a 10 millones de dólares, la decisión de cotizar en la bolsa ofrece ventajas importantes: permite a la empresa obtener capital para el desarrollo de nuevos productos, la construcción de fábricas, la expansión, el crecimiento y la comercialización de productos y servicios con mayor eficacia.



ASUNTOS RELACIONADOS CON INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (IyD)

El personal de *Investigación y Desarrollo (IyD)* desempeña un papel integral en la implantación de la estrategia. Estos empleados se encargan por lo general del desarrollo de nuevos productos y del mejoramiento de productos viejos, de tal manera que la implantación de la estrategia se lleva a cabo con eficacia. Los empleados y gerentes de IyD realizan tareas que incluyen la transferencia de tecnología compleja, la adaptación de los procesos a las materias primas y los mercados locales y la modificación de los productos según los gustos y especificaciones particulares. Las estrategias como el desarrollo de productos, la penetración en el mercado y la diversificación concéntrica requieren el desarrollo exitoso de nuevos productos y el mejoramiento significativo de los productos viejos; sin embargo, el nivel de apoyo de la gerencia a la IyD está limitado por la disponibilidad de los recursos.

Las mejoras tecnológicas que afectan a los productos y servicios de consumo e industriales acortan los ciclos de vida de los productos. Las empresas de casi todas las industrias dependen del desarrollo de nuevos productos y servicios para estimular la rentabilidad y el crecimiento; no obstante, las empresas estadounidenses planean incrementar los gastos en IyD sólo en 2.2% en el 2002, en comparación con los incrementos del 5.4% en el 2001 y 10.8% en el 2000.[6] Algunas empresas como 3M, planean mantener sus gastos de IyD en 6% de las ventas a pesar de una economía débil y a la disminución de las utilidades.

Las encuestas sugieren que las empresas más exitosas utilizan una estrategia de IyD que vincula las oportunidades externas con las fortalezas internas y que se relaciona con los objetivos. Las políticas de IyD bien formuladas relacionan las oportunidades del mercado con las capacidades internas y fomentan las actividades de implantación de la estrategia para:

1. Destacar la mejora de productos o procesos.
2. Hacer hincapié en la investigación básica o aplicada.
3. Ser líderes o seguidores en IyD.
4. Desarrollar la robótica en los procesos de tipo manual.
5. Invertir una suma elevada, promedio o escasa de dinero en IyD.
6. Llevar a cabo la IyD dentro de la empresa o contratar la IyD de empresas externas.
7. Emplear investigadores universitarios o investigadores del sector privado.

Los departamentos de IyD y otros departamentos funcionales deben establecer interacciones eficaces para implantar distintos tipos de estrategias genéricas de negocios. Los conflictos entre mercadotecnia, finanzas y contabilidad, IyD y sistemas de información se reducen al mínimo por medio del establecimiento de políticas y objetivos definidos. La tabla 8-6 ofrece algunos ejemplos de actividades de IyD que podrían ser necesarias para la implantación exitosa de diversas estrategias. Varias empresas estadounidenses de servicios públicos, de energía y automotrices utilizan sus departamentos de IyD para determinar el modo de reducir con eficacia sus emisiones de gas.

Muchas empresas luchan con la decisión de adquirir la habilidad en IyD de empresas externas o de desarrollar habilidades internas en IyD. Los siguientes indicadores podrían ser útiles para tomar esta decisión:

1. Si la velocidad del progreso técnico es lenta, la tasa de crecimiento del mercado es moderada y existen barreras significativas para nuevos ingresos potenciales, entonces la solución preferida es llevar a cabo la IyD dentro de la empresa. El motivo es que la IyD, si tiene éxito, dará como resultado el monopolio de un producto o proceso temporal que la empresa podría explotar.

TABLA 8-6 **Participación de la investigación y el desarrollo en situaciones seleccionadas de implantación de la estrategia**

TIPO DE EMPRESA	ESTRATEGIA A IMPLANTAR	ACTIVIDAD DE IyD
Empresa farmacéutica	Desarrollo de productos	Evaluar los efectos de un nuevo fármaco sobre distintos subgrupos.
Fabricante de botes	Diversificación concéntrica	Probar el funcionamiento de varios diseños de quillas en diversas condiciones.
Fabricante de envases de plástico	Penetración en el mercado	Desarrollar un envase biodegradable.
Empresa de electrónica	Desarrollo de mercados	Diseñar un sistema de telecomunicaciones en un país extranjero.

2. Si la tecnología cambia con rapidez y el mercado crece con lentitud, entonces una actividad importante de IyD sería muy riesgosa porque podría conducir al desarrollo de una tecnología obsoleta o de una tecnología para la que no existe mercado.
3. Si la tecnología cambia con lentitud, pero el crecimiento del mercado es acelerado, por lo general no existe tiempo suficiente para llevar a cabo el desarrollo dentro de la empresa. La estrategia prescrita es obtener la habilidad en IyD ya sea de manera exclusiva o no, de una empresa externa.
4. Si tanto el progreso técnico como el crecimiento del mercado son rápidos, la habilidad en IyD se debe obtener a través de la adquisición de una empresa bien establecida en la industria.[7]

Existen por lo menos tres métodos de IyD para la implantación de estrategias. El primer método consiste en ser la primera empresa en comercializar nuevos productos tecnológicos. Ésta es una estrategia atractiva y emocionante, pero también peligrosa. Empresas como 3M y General Electric han tenido éxito con este método, pero muchas empresas pioneras han fracasado, ya que sus compañías rivales toman la delantera.

Un segundo método de IyD es ser una empresa imitadora que hace innovaciones de productos exitosos, reduciendo al mínimo los riesgos y los costos iniciales. Este método implica permitir que una empresa pionera desarrolle la primera versión del nuevo producto y que demuestre la existencia de un mercado. Entonces, las empresas que la siguen desarrollan un producto similar. Esta estrategia requiere un personal en IyD y un departamento de mercadotecnia excelentes.

Un tercer método de IyD implica ser un productor de bajo costo por medio de la fabricación en masa de productos similares, pero menos costosos que los productos recién introducidos. Conforme los clientes aceptan un nuevo producto, el precio adquiere importancia en la decisión de compra. Además, la mercadotecnia masiva reemplaza a las ventas personales como la estrategia de ventas dominante. Esta estrategia de IyD exige una inversión considerable en fábrica y equipo, pero menos gastos en IyD que los dos métodos descritos anteriormente.

Las actividades de IyD de las empresas estadounidenses deben relacionarse de manera más estrecha con los objetivos de negocios y es necesario incrementar la comunicación entre los gerentes y estrategas de IyD. Las empresas experimentan con diversos métodos para lograr un mejor ambiente de comunicación, incluyendo distintos papeles y procedimientos de informes para los gerentes, así como nuevos métodos que disminuyen el tiempo requerido para que las ideas de investigación se conviertan en realidad.

La tendencia más común en la gerencia de IyD es quizá la eliminación del velo del secreto que ha permitido a las empresas, aun a competidores importantes, unir fuerzas para desarrollar nuevos productos. La colaboración va en aumento debido a las nuevas presiones competitivas que aumentan los costos de investigación, incrementan las regulaciones y aceleran los programas de desarrollo de productos. Las empresas no sólo trabajan en forma más estrecha entre sí en IyD, sino también forman consorcios con universidades para satisfacer sus necesidades de IyD; más de 600 consorcios de investigación operan actualmente en Estados Unidos. La eliminación del velo del secreto en IyD entre muchas empresas a través de la colaboración ha fomentado la mercadotecnia de nuevas tecnologías y productos aun antes de que estén disponibles para su venta.



ASUNTOS RELACIONADOS CON LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA GERENCIA (SIG)

Las compañías que reúnen, integran y evalúan la información externa e interna con mayor eficacia obtienen ventajas competitivas sobre otras empresas. El reconocimiento de la importancia de contar con un *Sistema de Información de la Gerencia (SIG)* eficaz no será una opción en el futuro, sino un requisito, pues la información es la base para la comprensión en una empresa. En muchas industrias, la información se convierte en el factor más importante que distingue a las empresas exitosas



PERSPECTIVA DEL MEDIO AMBIENTE NATURAL

Análisis de costos y beneficios de la conservación del medio ambiente natural

Carol Browner, antigua directora de la Environmental Protection Agency (EPA) bajo la administración del presidente Clinton, comentó en fechas recientes: "Si sometemos la protección de la salud de nuestros niños y ciudadanos más vulnerables a los resultados del análisis de costos y beneficios, poniendo literalmente precio a sus cabezas, habremos deshonrado nuestro pasado y devaluado nuestro futuro". ¿Está de acuerdo con Browner? ¿Sí o no?

¿Hasta qué grado los costos por conservar el medio ambiente natural superan a los beneficios? Las personas sopesan decisiones todos los días que afectan su salud y su economía; por ejemplo, si una cliente adquiere un automóvil grande en vez de uno pequeño, estará mejor protegida en caso de sufrir un accidente, pero tendrá menos dinero para realizarse una mamografía. De manera similar, las regulaciones ambientales costosas podrían perjudicar a las personas impidiéndoles solventar sus visitas regulares al médico, asegurar sus automóviles y adquirir buenos seguros. La EPA calcula que el cumplimiento de todas las normas nuevas contra la contaminación y el hollín costarán a las empresas e individuos casi 50 mil millones de dólares al año. ¿Podrán costear los estadounidenses estas nuevas regulaciones dado que su débil economía ha reducido en forma severa el ingreso disponible de las personas para cuidar de su propia salud y satisfacer otras necesidades?

Después de debatir durante un año con los funcionarios municipales de Houston, Texas, la EPA firmó un acuerdo a finales del 2001 que exige a la ciudad reducir la contaminación del aire al 75% para el 2007. Houston es, en la actualidad, una de las ciudades más contaminadas de Estados Unidos.

La vida está repleta de decisiones que se deben sopesar. La contaminación del aire es perjudicial para la salud, pero también bloquea la radiación ultravioleta. Las nuevas normas de la EPA contra la contaminación del aire permitirán respirar con mayor facilidad, pero ocasionarán más casos de cáncer de piel y cataratas cada año. No debemos ignorar la relación costo-beneficio al establecer las políticas contra la contaminación y conservar el medio ambiente natural.

Fuente: Adaptado de Ira Carnahan, "Where Money Is No Object", *Forbes* (5 de marzo del 2001): 78.

de las no exitosas. El proceso de dirección estratégica se facilita en gran manera en empresas que cuentan con un sistema de información eficaz. Muchas empresas establecen un nuevo procedimiento para sus sistemas de información, esto es, uno que combina el conocimiento tecnológico de los expertos en cómputo con la visión de la gerencia de alto nivel.

La recolección, la recuperación y el almacenamiento de información se utilizan para crear ventajas competitivas como la venta cruzada a clientes, la supervisión de proveedores y el manejo de fondos. Al igual que el inventario y los recursos humanos, la información es considerada ahora como un activo valioso de la empresa que tiene la posibilidad de ser controlado y manejado. Las empresas que implantan estrategias utilizando la mejor información obtendrán ventajas competitivas en el siglo XXI.

Un buen sistema de información permite a una empresa reducir los costos; por ejemplo, los pedidos en línea de los vendedores a las instalaciones de producción acortan el tiempo de pedido de materiales y reducen los costos de inventario. Las comunicaciones directas entre proveedores, fabricantes, comerciantes y clientes vinculan los elementos de la cadena de valor como si fueran una empresa. El mejoramiento de la calidad y del servicio produce con frecuencia un mejor sistema de información.

Las empresas deben centrar cada vez más su atención en los piratas informáticos y tomar medidas específicas para asegurar y proteger las comunicaciones corporativas, los archivos, los pedidos y los negocios que se llevan a cabo a través del Internet. Gap, Playboy Enterprises, Hitachi America, PeopleSoft y Twentieth Century Fox tienen en promedio más de 30 intentos al día de intromisión a sus computadoras. En la actualidad miles de empresas hoy día están plagadas de piratas informáticos, entre los que se encuentran empleados descontentos, competidores, adolescentes aburridos, enfermos mentales, ladrones, espías y agentes contratados. La vulnerabilidad de las computadoras es un dolor de cabeza enorme y costoso.

Dun & Bradstreet es ejemplo de una empresa que cuenta con un sistema de información excelente. Cada cliente de D&B en el mundo posee un número diferente de nueve dígitos. La base de datos de la información relacionada con cada número se utiliza con tanta frecuencia que éste es semejante al número de seguridad social de una empresa. D&B obtiene grandes ventajas competitivas de su sistema de información.

En muchas empresas, la tecnología de la información elimina el lugar de trabajo y permite a los empleados trabajar en casa o en otro lado en cualquier momento. El concepto móvil del trabajo da a los empleados la oportunidad de trabajar el día laboral tradicional de las 9 a las 15 horas en cualquiera de las 24 zonas de tiempo alrededor del mundo. El software de videoconferencias para computadoras de escritorio de fácil adquisición, desarrollado por AT&T, Lotus o Vivo Software, permite a los empleados comunicarse a través del video siempre que sea necesario. Todo empleado o gerente que viaje mucho y lejos de su oficina es un buen candidato para trabajar en casa más que en una oficina de la empresa; los vendedores o los consultores son buenos ejemplos, pero cualquier persona cuyo trabajo consista en hablar con otros o manejar información puede operar con facilidad en casa con el sistema de cómputo y software apropiados. La empresa de contabilidad Ernst & Young ha reducido sus requerimientos de espacio para oficina en 186 mil metros cuadrados en los últimos tres años al permitir a los empleados trabajar en casa.

Muchas personas consideran la tendencia a trabajar desde el hogar como un resurgimiento de la unidad familiar en la sociedad estadounidense; incluso el diseño de los hogares podría cambiar al eliminar las grandes áreas abiertas y sustituirlas por más áreas privadas pequeñas propicias para las actividades laborales.[8]

CONCLUSIÓN

La implantación exitosa de la estrategia depende de la cooperación entre los gerentes funcionales y los gerentes de divisiones de una empresa. Los departamentos de mercadotecnia se encargan de implantar las estrategias que requieren incrementos significativos de los ingresos de ventas en áreas nuevas y de productos nuevos o mejorados. Los gerentes de finanzas y contabilidad deben diseñar estrategias eficaces de implantación de la estrategia a un costo bajo y con riesgos mínimos para la empresa. Los gerentes de IyD deben transferir las tecnologías complejas o desarrollar nuevas técnicas para implantar con éxito las estrategias. Los gerentes de sistemas de información son solicitados cada vez más para proporcionar liderazgo y capacitación a todos los individuos de la empresa. La naturaleza y el papel de las actividades de mercadotecnia, finanzas y contabilidad, IyD y los sistemas de información de la gerencia, junto con las actividades de la gerencia descritas en el capítulo 7, determinan en gran medida el éxito de la empresa.



Le invitamos a que visite el sitio Web de este libro ubicado en **www.pearsonedlatino.com/ david** para que realice los ejercicios correspondientes a este capítulo.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Análisis de los estados financieros pro forma (proyectados) (p. 285)
Análisis GPA/GAII (p. 283)
Investigación y desarrollo (IyD) (p. 290)
Método de la razón precio utilidades (p. 289)
Método de las acciones en circulación (p. 289)
Nicho vacante (p. 282)
Posicionamiento de productos (p. 277)
Presupuesto de capital (p. 287)
Presupuesto financiero (p. 287)
Segmentación del mercado (p. 277)
Sistemas de Información de la Gerencia (SIG) (p. 292)
Variables de la mezcla de mercadotecnia (p. 278)

PREGUNTAS DE REPASO

1. Suponga que su empresa adquirió recientemente una compañía que fabrica podadoras operadas por medio de batería y los estrategas desean implantar una estrategia de penetración en el mercado. ¿Cómo segmentaría el mercado para este producto? Justifique su respuesta.
2. Explique la forma en que determinaría el valor total de una empresa.
3. Realice un mapa de posicionamiento de productos que incluya seis cadenas de restaurantes de comida rápida.
4. Explique la razón por la que el análisis GPA/GAII es una técnica fundamental para la implantación de la estrategia.
5. ¿De qué manera difiere el papel de la IyD en la implantación de la estrategia en las pequeñas empresas en comparación con las empresas grandes?
6. Analice las limitaciones del análisis GPA/GAII.
7. Explique la manera en que la participación en la formulación de la estrategia de los gerentes de mercadotecnia, finanzas y contabilidad, IyD y sistemas de información de la gerencia mejora la implantación de la estrategia.
8. Considere la siguiente declaración: "Las utilidades retenidas en el balance general es dinero que no está disponible para financiar la implantación de la estrategia." ¿Es esto cierto o falso? Explíquelo.
9. Explique las razones por las que el análisis de los estados financieros pro forma es considerado como una herramienta tanto para la formulación como para la implantación de la estrategia.
10. Describa algunas actividades de mercadotecnia, finanzas y contabilidad, IyD y sistemas de información de la gerencia que una pequeña cadena de restaurantes podría llevar a cabo para expandirse en un estado vecino.
11. Seleccione una de las lecturas actualizadas al final de este capítulo, busque el artículo en la biblioteca de su universidad y elabore un resumen para presentar un informe oral de cinco minutos frente a la clase.
12. Analice el sistema de información de la gerencia de su colegio o universidad.
13. ¿Qué efecto produce el comercio electrónico sobre los intentos de las empresas para segmentar los mercados?

REFERENCIAS

1. LESLIE MILLER y ELIZABETH WEISE, "E-Privacy—FTC Studies 'Profiling' by Web Sites," *USA Today* (8 de noviembre de 1999): 1A, 2A.
2. RALPH BIGGADIKE, "The Contributions of Marketing to Strategic Management," *Academy of Management Review* 6, núm. 4 (octubre de 1981): 627.
3. PHYLLIS PLITCH, "Companies in Many Sectors Give Earnings a Pro Forma Makeover, Survey Finds," *Wall Street Journal* (22 de enero del 2002): A4.
4. MONICA ROMAN, "When Pro Forma Is Bad Form," *Business Week* (17 de diciembre del 2001): 50.
5. MATT KRANTZ, "Debt Weighs More as Firms Gobble Cash," *USA Today* (10 de octubre del 2001): B1.
6. AMY MERRICK, "U.S. Research Spending to Rise Only 3.2 Percent," *Wall Street Journal* (28 de diciembre del 2001): A2.
7. PIER ABETTI, "Technology: A Key Strategic Resource," *Management Review* 78, núm. 2 (febrero de 1989): 38.
8. Adaptado de EDWARD BAIG, "Welcome to the Officeless Office," *Business Week* (26 de junio de 1995).

LECTURAS ACTUALIZADAS

DUTTON, JANE E.; SUSAN J. ASHFORD; REGINA M. O'NEILL y KATHERINE A. LAWRENCE, "Moves That Matter: Issue Selling and Organizational Change." *The Academy of Management Journal* 44, nnúm. 4 (agosto del 2001): 716.

HERREMANS, IRENE M.; JOHN K. RYANS, hijo y RAJ AGGARWAL, "Linking Advertising and Brand Value." *Busi-ness Horizons* 43, núm. 3 (mayo y junio del 2000): 19.

MEDCOF, J. W., "Resource-Based Strategy and Managerial Power in Networks of Internationally Dispersed Technology Units." *Strategic Management Journal* 22, núm. 11 (noviembre del 2001): 999.

PAGELL, MARK; STEVE MELNYK y ROBERT HANDFIELD, "Do Trade-offs Exist in Operations Strategy? Insights from the Stamping Die Industry." *Business Horizons* 43, núm. 3 (mayo y junio del 2000): 69.

POLONSKY, MICHAEL JAY y PHILIP J. ROSENBERGER III, "Reevaluating Green Marketing: A Strategic Approach." *Business Horizons* 44, núm. 5 (septiembre y octubre del 2001): 21.

SCHROEDER, R. G; K. A. BATES y M. A. JUNTTILA, "A Resource-Based View of Manufacturing Strategy and the Relationship to Manufacturing Processes." *Strategic Management Journal* 23, núm. 2 (febrero del 2002): 105.

SLATER, S. F. y E. M. OLSON, "Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis." *Strategic Management Journal* 22, núm. 11 (noviembre del 2001): 1055.

SMITH, H. JEFF, "Information Privacy and Marketing: What the U.S. Should (and Shouldn't) Learn from Europe." *California Management Review* 43, núm. 2 (invierno del 2001): 8.

SEYBOLD, PATRICIA B., "Get Inside the Lives of Your Customers." *Harvard Business Review* (mayo del 2001): 80.

EJERCICIOS PRÁCTICOS

EJERCICIO PRÁCTICO 8A ►

Elaboración de un mapa de posicionamiento de productos para American Airlines (AMR)

PROPÓSITO

Las empresas vigilan en forma continua la posición de sus productos y servicios con relación en los de sus competidores. Esta información es útil sobre todo para los gerentes de mercadotecnia, pero también para otros gerentes y estrategas.

INSTRUCCIONES

Paso 1 En una hoja de papel elabore un mapa de posicionamiento de productos para American Airlines (AMR).

Paso 2 Vaya al pizarrón y realice un diagrama de su mapa de posicionamiento de productos.

Paso 3 Compare su mapa de posicionamiento de productos con los mapas de otros estudiantes. Analice cualquier diferencia importante.

EJERCICIO PRÁCTICO 8B ►

Elaboración de un análisis GPA/GAII para American Airlines (AMR)

PROPÓSITO

Un análisis GPA/GAII es una de las técnicas usadas con mayor frecuencia para determinar el grado en que se deben usar la deuda y las acciones para financiar las estrategias a implantar. Este ejercicio le proporciona práctica para llevar a cabo un análisis GPA/GAII.

INSTRUCCIONES

Digamos que AMR necesita obtener dos mil millones de dólares para comenzar a dar servicio en 20 nuevos países alrededor del mundo en el 2001. Determine si AMR debió haber usado sólo deuda, únicamente acciones o una combinación del 50% de deuda y 50% de acciones para financiar esta estrategia de desarrollo de mercados. Considere que la tasa fiscal es del 50%, la tasa de interés es del 10%, el precio de las acciones de AMR es de 70 dólares por acción y el dividendo anual por acción del fondo de acciones comunes es de dos dólares. El margen GAII para el 2001 está entre mil millones de dólares y 1 500 millones de dólares. Existe un total de 90 millones de acciones comunes en circulación. Elabore una gráfica GPA/GAII que refleje su análisis.

EJERCICIO PRÁCTICO 8C ►

Preparación de estados pro forma para American Airlines (AMR)

PROPÓSITO

Este ejercicio está diseñado para proporcionarle experiencia en la preparación de estados financieros pro forma. El análisis pro forma es una técnica fundamental para la implantación de la estrategia porque permite a los gerentes pronosticar y evaluar los resultados esperados de diversos métodos de implantación de la estrategia.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Trabaje con un compañero de clase. Elabore un estado de resultados y un balance general pro forma de AMR para el 2003. Suponga que AMR planea recaudar 900 millones de dólares en el 2002 para iniciar vuelos hacia diez nuevos países e intenta obtener 50% del financiamiento de un banco y 50% del financiamiento de una emisión de acciones. Realice otras suposiciones necesarias y plantéelas en forma clara por escrito.

Paso 2 Calcule la razón actual, la razón pasivo-capital y la razón de rendimiento sobre la inversión de AMR para 1999, 2000 y 2001. ¿Cómo se comparan sus razones pronosticadas para el 2002 con las razones del 2000 y 2001? ¿Por qué es importante hacer esta comparación?

Paso 3 Presente sus estados pro forma en clase y analice cualquier problema o situación que haya encontrado.

Paso 4 Compare sus estados pro forma con los estados de otros estudiantes. ¿Qué diferencias importantes existen entre su análisis y el trabajo de otros estudiantes?

EJERCICIO PRÁCTICO 8D

Determinación del valor en efectivo de American Airlines (AMR)

PROPÓSITO

Es una buena práctica de negocios determinar en forma periódica el valor financiero o el valor en efectivo de su empresa. Este ejercicio le proporciona práctica para determinar el valor total de una empresa usando varios métodos. Utilice el 2001 como el año seleccionado.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Calcule el valor financiero de AMR con base en tres métodos: 1) el valor neto del capital contable de los accionistas; 2) el valor futuro de las utilidades de AMR; y 3) la razón precio utilidades.

Paso 2 ¿Cuál es el valor de AMR en dólares?

Paso 3 Compare sus análisis y conclusiones con los de otros estudiantes.

EJERCICIO PRÁCTICO 8E

Elaboración de un mapa de posicionamiento de productos para mi universidad

PROPÓSITO

El propósito de este ejercicio es proporcionarle práctica para elaborar mapas de posicionamiento de productos. Las empresas no lucrativas, como las universidades, utilizan con mayor frecuencia los mapas de posicionamiento de productos para determinar métodos eficaces para la implantación de estrategias.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Reúnase con dos compañeros de clase y formen un equipo de tres personas.

Paso 2 Preparen en equipo un mapa de posicionamiento de productos que incluya a su institución y a otros colegios o universidades de su estado.

Paso 3 Vaya al pizarrón y dibuje su mapa de posicionamiento de productos.

Paso 4 Analice las diferencias que existen entre los mapas dibujados en el pizarrón.

EJERCICIO PRÁCTICO 8F

¿Requieren los bancos estados pro forma?

PROPÓSITO

El propósito de este ejercicio es explorar la importancia práctica y el uso de estados financieros pro forma en el negocio de la banca.

INSTRUCCIONES

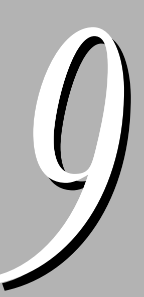
Establezca contacto por teléfono con dos banqueros locales y solicite las respuestas a las preguntas de la lista siguiente. Anote las respuestas que reciba e informe sus hallazgos a la clase.

1. ¿Exige su banco estados financieros pro forma como parte de la solicitud de un préstamo de negocios?
2. ¿Cómo utiliza su banco estados financieros pro forma cuando forman parte de la solicitud de un préstamo de negocios?
3. ¿Qué consejo especial le daría a los posibles solicitantes de un préstamo de negocios para la preparación de sus estados financieros pro forma?



PARTE 4

Evaluación de la estrategia



9 REVISIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA



DESCRIPCIÓN DEL CAPÍTULO

- La naturaleza de la evaluación de la estrategia
- Un esquema para la evaluación de la estrategia
- Fuentes publicadas de información sobre evaluación de la estrategia
- Características de un sistema de evaluación eficaz
- Planeación de la contingencia
- Auditoría
- Uso de computadoras en la evaluación de las estrategias

EJERCICIO PRÁCTICO 9A
Preparación de un informe de evaluación de la estrategia para American Airlines (AMR)

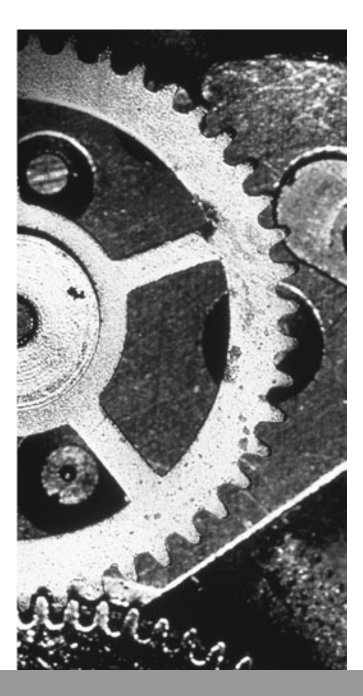
EJERCICIO PRÁCTICO 9B
Evaluación de las estrategias de mi universidad

EJERCICIO PRÁCTICO 9C
¿Quién realiza una auditoría ambiental?

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el alumno será capaz de realizar lo siguiente:

1. Describir un esquema práctico para la evaluación de las estrategias.
2. Exponer el motivo por el que la evaluación de la estrategia es compleja, sensible y fundamental para el éxito de la empresa.
3. Analizar la importancia de la planeación de la contingencia en la evaluación de la estrategia.
4. Examinar el papel de la auditoría en la evaluación de la estrategia.
5. Explicar la manera en que las computadoras ayudan en la evaluación de las estrategias.



CITAS TRASCENDENTES

Los controles complicados no funcionan, confunden. Desvían la atención de lo que se debe controlar hacia la mecánica y la metodología del control.

SEYMOUR TILLES

Aunque el Plan A se seleccione como el más realista... las otras alternativas importantes no deben olvidarse, ya que pueden servir como planes de contingencia.

DALE McCONKEY

Las empresas son más vulnerables cuando se encuentran en la cima del éxito.

R. T. LENZ

La evaluación de la estrategia debe facilitar a los gerentes, tanto como sea posible, el revisar sus planes y llegar a un acuerdo rápido sobre los cambios.

DALE McCONKEY

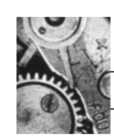
Aunque la palabra estrategia se relaciona comúnmente con el futuro, su vínculo con el pasado no es menos importante. La vida se vive hacia delante, pero se entiende hacia atrás. Los gerentes deben vivir la estrategia en el futuro, pero entenderla a través del pasado.

HENRY MINTZBERG

A menos que la evaluación de la estrategia se lleve a cabo en forma seria y sistemática, y a menos que los estrategas deseen actuar con base en los resultados, la energía se consumirá defendiendo el pasado. Nadie tendrá el tiempo, los recursos ni el deseo de trabajar para aprovechar el presente, mucho menos trabajar para crear el futuro.

PETER DRUCKER

Las estrategias mejor formuladas e implantadas se vuelven obsoletas conforme cambian los ambientes externo e interno de una empresa; por lo tanto, es fundamental que los estrategas revisen, evalúen y controlen la ejecución de las estrategias de modo sistemático. Este capítulo presenta un esquema que dirige la decisión de los gerentes de evaluar las actividades de dirección estratégica, garantizar su funcionamiento y realizar los cambios oportunos; además, se analizan los sistemas de información de la gerencia empleados para evaluar las estrategias y se ofrecen directrices para formular, implantar y evaluar estrategias.



LA NATURALEZA DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

VISITE LA RED

Proporciona excelente información adicional sobre la evaluación de estrategias, incluyendo algunas herramientas analíticas. http://www.mindtools.com/plevplan.html

El proceso de dirección estratégica genera decisiones que producen consecuencias significativas de larga duración. Las decisiones estratégicas erróneas imponen castigos severos muy difíciles, si no imposibles, de revertir; por lo tanto, la mayoría de los estrategas concuerda que la evaluación de la estrategia es vital para el bienestar de una empresa; las evaluaciones oportunas advierten a la gerencia sobre problemas reales o problemas potenciales antes de que una situación se vuelva crítica. La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas: 1) el examen de las bases subyacentes de la estrategia de una empresa; 2) la comparación de los resultados esperados con los resultados reales; y 3) la toma de medidas correctivas para garantizar que el rendimiento concuerde con los planes. La figura 9-1 ilustra la etapa de evaluación de la estrategia del proceso de dirección estratégica.

La retroalimentación adecuada y oportuna es la pieza clave de la evaluación eficaz de la estrategia. La evaluación de la estrategia no es mejor que la información sobre la que opera, y la presión de parte de los gerentes de alto nivel logra que los gerentes de niveles inferiores arreglen las cifras según consideren que serán satisfactorias.

La evaluación de la estrategia es una empresa compleja y sensible, y el hecho de dar demasiada importancia a la evaluación de las estrategias es costoso y contraproducente. ¡A nadie le gusta que lo evalúen demasiado! Mientras más tratan los gerentes de evaluar el comportamiento de otros, menos control tienen. No obstante, la evaluación escasa o excesiva crea problemas aún peores. La evaluación estratégica es esencial para tener la seguridad de que los objetivos establecidos se logren.

En muchas empresas, la evaluación de la estrategia es sólo una valoración del rendimiento de una empresa. ¿Han aumentado los activos de la empresa? ¿Ha habido un incremento de la rentabilidad? ¿Han aumentado las ventas? ¿Se han incrementado los niveles de productividad? ¿Han aumentado los niveles del margen de utilidades, del rendimiento sobre la inversión y de las utilidades por acción? Algunas empresas argumentan que su estrategia debe haber sido correcta si las respuestas a estos tipos de preguntas son afirmativas. Bien, la estrategia o estrategias pueden haber sido correctas, pero este tipo de razonamiento es erróneo porque la evaluación de la estrategia debe tener un enfoque tanto a largo como a corto plazo. Las estrategias no afectan con frecuencia los resultados operativos a corto plazo hasta que es demasiado tarde para efectuar los cambios necesarios.

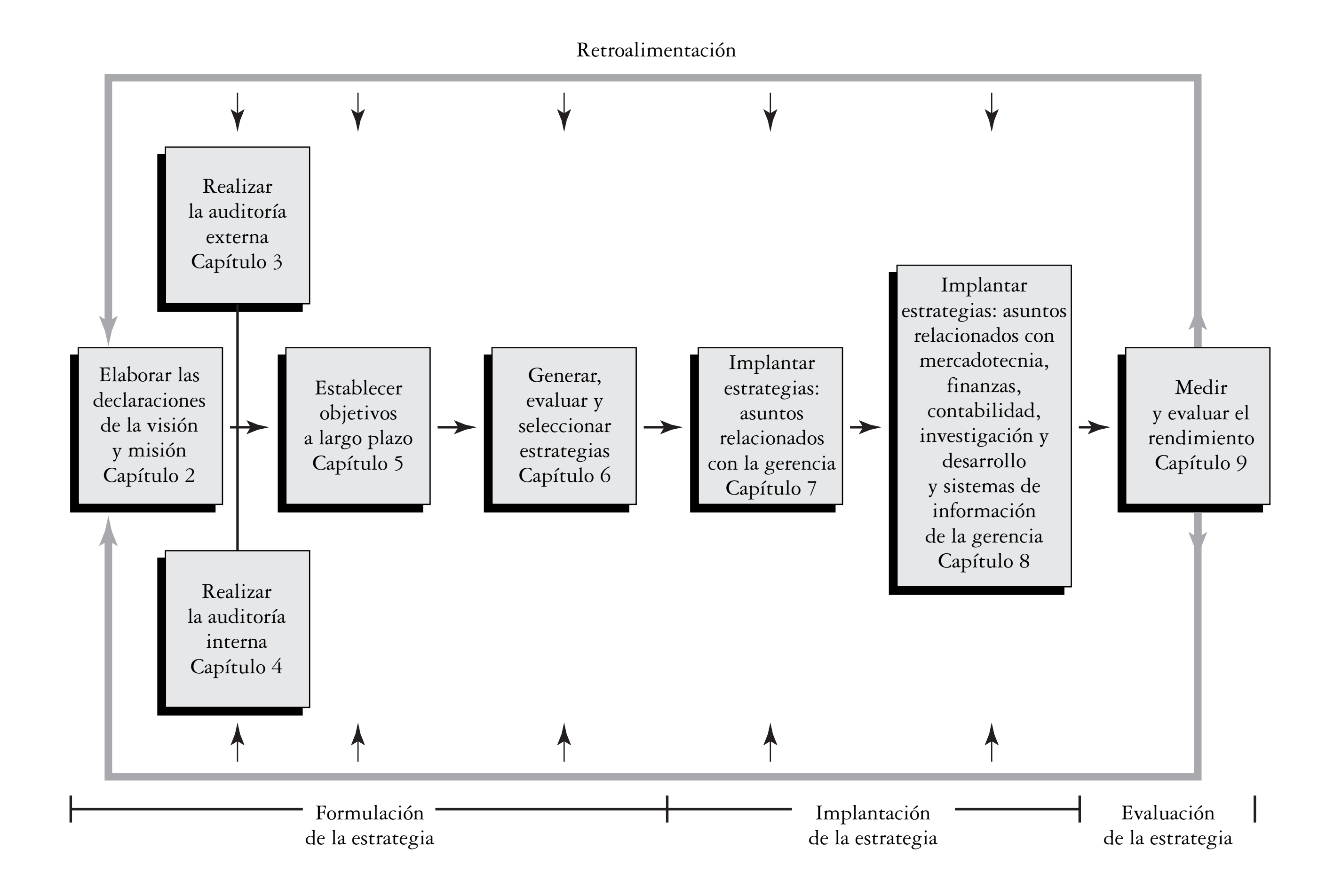
VISITE LA RED

Describe la manera de llevar a cabo la evaluación de la estrategia y los motivos para realizarla. http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld046.htm

Es imposible demostrar de manera concluyente que una estrategia en particular es óptima, ni tampoco garantizar que funcionará; sin embargo, es factible evaluarla en busca de errores importantes. Richard Rumelt ofreció cuatro criterios para evaluar una estrategia: la congruencia, la concordancia, la viabilidad y la ventaja. Según se describen en la tabla 9-1, la *congruencia* y la *ventaja* se basan sobre todo en la evaluación externa de una empresa, mientras que la *concordancia* y la *viabilidad* se basan principalmente en una evaluación interna.

La evaluación de la estrategia es importante porque las empresas enfrentan ambientes dinámicos donde los factores externos e internos cambian a menudo de manera rápida y drástica. ¡El éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! Una empresa nunca debe sentirse complacida con el éxito, pues incontables compañías han prosperado un año sólo para luchar por sobrevivir al año siguiente. Los problemas empresariales surgen con rapidez, según muestran los ejemplos descritos en la tabla 9-2.

FIGURA 9–1
Un modelo integral de dirección estratégica



La evaluación de la estrategia se vuelve cada vez más difícil con el tiempo por muchas razones. Las economías domésticas y mundiales eran más estables en años anteriores, los ciclos de vida de los productos eran más largos, los ciclos de desarrollo de productos eran más prolongados, el avance tecnológico era más lento, los cambios ocurrían con menor frecuencia, había menos competidores, las empresas eran débiles y había más industrias reguladas. Entre otros motivos por los que la evaluación de la estrategia es más difícil en la actualidad están las siguientes tendencias:

1. Un incremento drástico en la complejidad del ambiente.
2. La dificultad cada vez mayor de pronosticar el futuro con exactitud.
3. El número mayor de variables.
4. El rápido índice de obsolescencia incluso de los mejores planes.
5. El aumento del número de acontecimientos domésticos y mundiales que afectan a las empresas.
6. El tiempo cada vez menor para realizar la planeación con cierto grado de certeza.[1]

Un problema fundamental que enfrentan los gerentes hoy día es la manera de controlar con eficacia a los empleados a la luz de las exigencias actuales de las empresas en cuanto a una

TABLA 9–1 Criterios de Rumelt para la evaluación de estrategias

CONGRUENCIA

Una estrategia no debe presentar metas ni políticas incongruentes. Los conflictos y las discusiones entre los departamentos de la empresa son con frecuencia síntomas del desorden de la gerencia, pero estos problemas son también un signo de la incongruencia estratégica. Existen tres indicadores para ayudar a determinar si los problemas de la empresa se deben a incongruencias en la estrategia:

- Si los problemas de la gerencia persisten a pesar de los cambios de personal y si se basan en los asuntos más que en las personas, entonces las estrategias podrían ser incongruentes.
- Si el éxito de un departamento de la empresa significa o es interpretado como el fracaso de otro departamento, entonces las estrategias podrían ser incongruentes.
- Si los problemas y los asuntos relacionados con las políticas siguen llegando a la gerencia de alto nivel para su resolución, entonces las estrategias podrían ser incongruentes.

CONCORDANCIA

La concordancia se refiere a la necesidad que tienen los estrategas de examinar *series de tendencias*, así como tendencias individuales, en la evaluación de las estrategias. Una estrategia debe representar una respuesta de adaptación al ambiente externo y a los cambios importantes que ocurren en él. Una dificultad para correlacionar los factores internos y externos clave de una empresa en la formulación de la estrategia es que la mayoría de las tendencias son el resultado de interacciones entre otras tendencias; por ejemplo, el aumento de la necesidad de guarderías infantiles surgió como el resultado combinado de muchas tendencias: incremento en el nivel de educación promedio, aumento de la inflación e incremento de las mujeres en la fuerza laboral. Aunque las tendencias económicas y demográficas podrían parecer constantes durante muchos años, existen olas de cambio que ocurren en el nivel de interacción.

VIABILIDAD

Una estrategia no debe gravar en exceso los recursos disponibles ni crear problemas menores imposibles de resolver. La prueba final de la estrategia en un sentido amplio de su viabilidad, es ¿podría aplicarse la estrategia con los recursos físicos, humanos y financieros de la empresa? Los recursos financieros de una empresa son los más fáciles de cuantificar y son, por lo general, la primera limitación contra la que se evalúa la estrategia; sin embargo, se olvida en ocasiones que es posible usar métodos innovadores para el financiamiento. Los recursos como las subsidiarias cautivas, los acuerdos de venta y renta posterior, así como la vinculación de las hipotecas de las fábricas a los contratos a largo plazo se han empleado con eficacia para ayudar a obtener posiciones clave en industrias en expansión repentina. Una limitante menos cuantificable, pero en realidad más rígida, de la selección estratégica es la impuesta por las capacidades de los individuos y las empresas. Al evaluar una estrategia, es importante examinar si una empresa ha demostrado en el pasado que posee las capacidades, la experiencia y los talentos necesarios para llevar a cabo una estrategia en particular.

VENTAJA

Una estrategia debe asegurar la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva en un área de actividad seleccionada . Las ventajas competitivas son comúnmente el resultado de la superioridad en una de tres áreas: 1) recursos; 2) habilidades; o 3) posición. La idea de que el posicionamiento de los recursos de una empresa mejora su eficacia combinada es familiar para los teóricos militares, los jugadores de ajedrez y los diplomáticos. La posición desempeña también un papel vital en la estrategia de una empresa. Una vez obtenida, una buena posición es defendible; esto significa que es tan costosa de capturar que los rivales se convencen de no realizar ataques a gran escala. La ventaja relacionada con la posición se sostiene por sí misma mientras los factores ambientales e internos clave que la apoyan permanecen estables. Éste es el motivo por el que las empresas bien afianzadas son casi imposibles de derribar, incluso si sus habilidades primarias son de nivel promedio. Aunque no todas las ventajas relacionadas con la posición tienen que ver con el tamaño, es cierto que las empresas más grandes operan en mercados y emplean procedimientos que convierten su tamaño en una ventaja, mientras que las empresas más pequeñas buscan posiciones relacionadas con los productos o mercados que exploten otros tipos de ventajas. La característica principal de una buena posición es que permite a la empresa obtener ventajas de políticas que no beneficiarían de modo similar a las empresas rivales sin la misma posición; por tanto, en la evaluación de la estrategia, las empresas deben examinar la naturaleza de las ventajas relacionadas con la posición y asociadas con determinada estrategia.

Fuente: Adaptado de Richard Rumelt, "The Evaluation of Business Strategy", en W. F. Glueck, editor, *Business Policy and Strategic Management* (Nueva York: McGraw-Hill, 1980): 359–367.

TABLA 9–2 **Ejemplos de problemas empresariales**

A. Empresas grandes que experimentaron una disminución mayor del 38% en sus ingresos en el 2001

	PORCENTAJE DE DISMINUCIÓN
KINDER MORGAN	–61%
MICRON TECHNOLOGY	–58
CONEXANT SYSTEMS	–56
PMC-SIERRA	–54
TERADYNE	–53
VITESSE SEMICONDUCTOR	–50
ADC TELECOMMUNICATIONS	–46
COMPUTER ASSOCIATES INTL.	–45
APPLIED MATERIALS	–41
ALTERA	–39

B. Empresas grandes que experimentaron una disminución mayor del 85% en el rendimiento sobre el capital contable

	PORCENTAJE
JDS UNIPHASE	–747.6%
NORTEL NETWORKS	–503.9
PMC-SIERRA	–234.8
APPLIED MICRO CIRCUITS	–203.7
LUCENT TECHNOLOGIES	–105.0
CORNING	–101.4
CIENA	–92.7
CONEXANT SYSTEMS	–91.8
SPRINT PCS GROUP	–87.8
BROADCOM	–85.5

Fuente: "The Best Performers", *Business Week* (primavera del 2002): 37–38.

mayor flexibilidad, innovación, creatividad e iniciativa de parte de los empleados.[2] ¿Cómo garantizan los gerentes que los empleados que reciben autoridad y actúan de manera emprendedora no arriesgan el bienestar de la empresa? Recuerde que Kidder, Peabody & Company perdió 350 millones de dólares cuando uno de sus vendedores registró supuestamente utilidades ficticias; Sears, Roebuck and Company tuvo que pagar 60 millones de dólares de sus utilidades después de admitir que sus empresas de servicio automotriz realizaban reparaciones innecesarias. Los costos para empresas como éstas en términos de reputaciones dañadas, multas, oportunidades perdidas y el desvío de los esfuerzos de la gerencia son enormes.

Cuando los empleados con autoridad son responsables y se les presiona para lograr metas específicas, además de contar con gran libertad de acción para alcanzarlas, podrían presentarse comportamientos inadecuados; por ejemplo, Nordstrom, la tienda de ropa elegante reconocida por su extraordinario servicio al cliente, estuvo sujeta a demandas legales y multas cuando los empleados registraron menos horas de trabajo para incrementar sus ventas por hora, el principal criterio de rendimiento de la empresa. El servicio al cliente y las utilidades de Nordstrom presentaron una mejoría hasta que se reportó la conducta inadecuada, momento en el que se impusieron castigos severos a la empresa.

VISITE LA RED

Explica con detalle la etapa de "toma de medidas correctivas" de la evaluación de la estrategia.
http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld047.htm

El proceso de evaluación de las estrategias

La evaluación de la estrategia es necesaria para las empresas de todos tamaños y tipos. La evaluación de la estrategia debe iniciar el cuestionamiento de la gerencia sobre expectativas y suposiciones, comenzar una revisión de objetivos y valores y estimular la creatividad en la generación

de alternativas y la formulación de criterios de evaluación.[3] Sin importar el tamaño de la empresa, cierta cantidad de *dirección caminando alrededor* en todos los niveles es básica para la evaluación eficaz de la estrategia. Las actividades de evaluación de la estrategia se deben realizar en forma continua, más que al final de periodos específicos de tiempo o justo después de que los problemas ocurran; por ejemplo, esperar hasta finales de año podría dar como resultado una empresa que cierra la puerta del establo después de que los caballos se han escapado.

La evaluación de las estrategias de manera continua más que periódica permite establecer y supervisar de modo eficaz puntos de referencia del progreso. Algunas estrategias requieren años para su implantación; como consecuencia, los resultados podrían no ser aparentes durante años. Los estrategas exitosos combinan la paciencia con un deseo de tomar medidas correctivas de manera oportuna cuando sea necesario. Siempre llega el momento en que una empresa necesita tomar medidas correctivas. Hace siglos, un escritor (quizá Salomón) hizo las siguientes observaciones sobre el cambio:

> Todo tiene su tiempo.
> Tiempo de nacer y tiempo de morir.
> Tiempo de plantar y tiempo de arrancar lo plantado.
> Tiempo de matar y tiempo de curar.
> Tiempo de destruir y tiempo de edificar.
> Tiempo de llorar y tiempo de reír.
> Tiempo de lamentarse y tiempo de bailar.
> Tiempo de esparcir piedras y tiempo de juntar piedras.
> Tiempo de abrazar y tiempo de abstenerse de abrazar.
> Tiempo de buscar y tiempo de perder.
> Tiempo de guardar y tiempo de desechar.
> Tiempo de romper y tiempo de coser.
> Tiempo de callar y tiempo de hablar.
> Tiempo de amar y tiempo de aborrecer.
> Tiempo de guerra y tiempo de paz.[4]

Los gerentes y empleados de la empresa deben estar siempre conscientes del progreso que se realiza hacia el logro de los objetivos de la empresa. Conforme cambian los factores críticos de éxito, los integrantes de la empresa deben participar en la determinación de las medidas correctivas apropiadas. Si los supuestos y las expectativas se desvían en forma significativa de los pronósticos, entonces la empresa debe renovar las actividades de formulación de la estrategia, quizá antes de lo planeado. En la evaluación de la estrategia, al igual que en la formulación y la implantación de la estrategia, las personas hacen la diferencia. A través de la participación en el proceso de evaluación de las estrategias, los gerentes y los empleados se comprometen a mantener la empresa en dirección constante hacia el logro de los objetivos.

VISITE LA RED

Proporciona el plan estratégico de la Northeastern Regional Association of State Agricultural Experiment Station Directors de 1996 al 2000, incluyendo sus "Medidas de éxito" (criterios de evaluación de la estrategia).
http://www.agnr.umd.edu/users/NERA/newplan.html#strategies

UN ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La tabla 9-3 resume las actividades de evaluación de la estrategia en términos de las preguntas clave que deben plantearse, las respuestas alternativas a dichas preguntas y las medidas adecuadas que debe tomar una empresa. Observe que las medidas correctivas son casi siempre necesarias excepto cuando 1) los factores externos e internos no han cambiado en forma significativa; y 2) la empresa progresa de manera satisfactoria hacia el logro de los objetivos establecidos. La figura 9-2 ilustra las relaciones entre las actividades de evaluación de la estrategia.

TABLA 9–3 **Una matriz de evaluación de la estrategia**

¿CAMBIOS IMPORTANTES EN LA POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA DE LA EMPRESA?	¿HAN OCURRIDO CAMBIOS IMPORTANTES EN LA POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA DE LA EMPRESA?	¿HA PROGRESADO LA EMPRESA DE MANERA SATISFACTORIA HACIA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS ESTABLECIDOS?	RESULTADO
No	No	No	Tomar medidas correctivas
Sí	Sí	Sí	Tomar medidas correctivas
Sí	Sí	No	Tomar medidas correctivas
Sí	No	Sí	Tomar medidas correctivas
Sí	No	No	Tomar medidas correctivas
No	Sí	Sí	Tomar medidas correctivas
No	Sí	No	Tomar medidas correctivas
No	No	Sí	Continuar con el curso estratégico actual

Revisión de las bases de la estrategia

Como muestra la figura 9-2, la *revisión de las bases subyacentes de la estrategia de una empresa* se podría llevar a cabo por medio de la elaboración de una matriz EFE y una matriz EFI revisadas. Una *matriz EFI revisada* debe centrarse en los cambios ocurridos en las fortalezas y debilidades de la empresa en las áreas de la gerencia, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, IyD y sistemas de información de la gerencia. Una *matriz EFE revisada* debe indicar qué tan eficaces han sido las estrategias de una empresa en respuesta a oportunidades y amenazas clave. Este análisis podría abordar también preguntas como las siguientes:

1. ¿Cómo han reaccionado los competidores hacia nuestras estrategias?
2. ¿Cómo han cambiado las estrategias de los competidores?
3. ¿Han cambiado las fortalezas y las debilidades de nuestros competidores principales?
4. ¿Por qué realizan los competidores ciertos cambios estratégicos?
5. ¿Por qué las estrategias de algunos competidores son más exitosas que las de otros?
6. ¿Qué tan satisfechos están nuestros competidores con sus posiciones en el mercado y su rentabilidad actuales?
7. ¿Qué tanto pueden ser presionados nuestros competidores principales antes de contraatacar?
8. ¿Cómo podríamos cooperar en forma más eficaz con nuestros competidores?

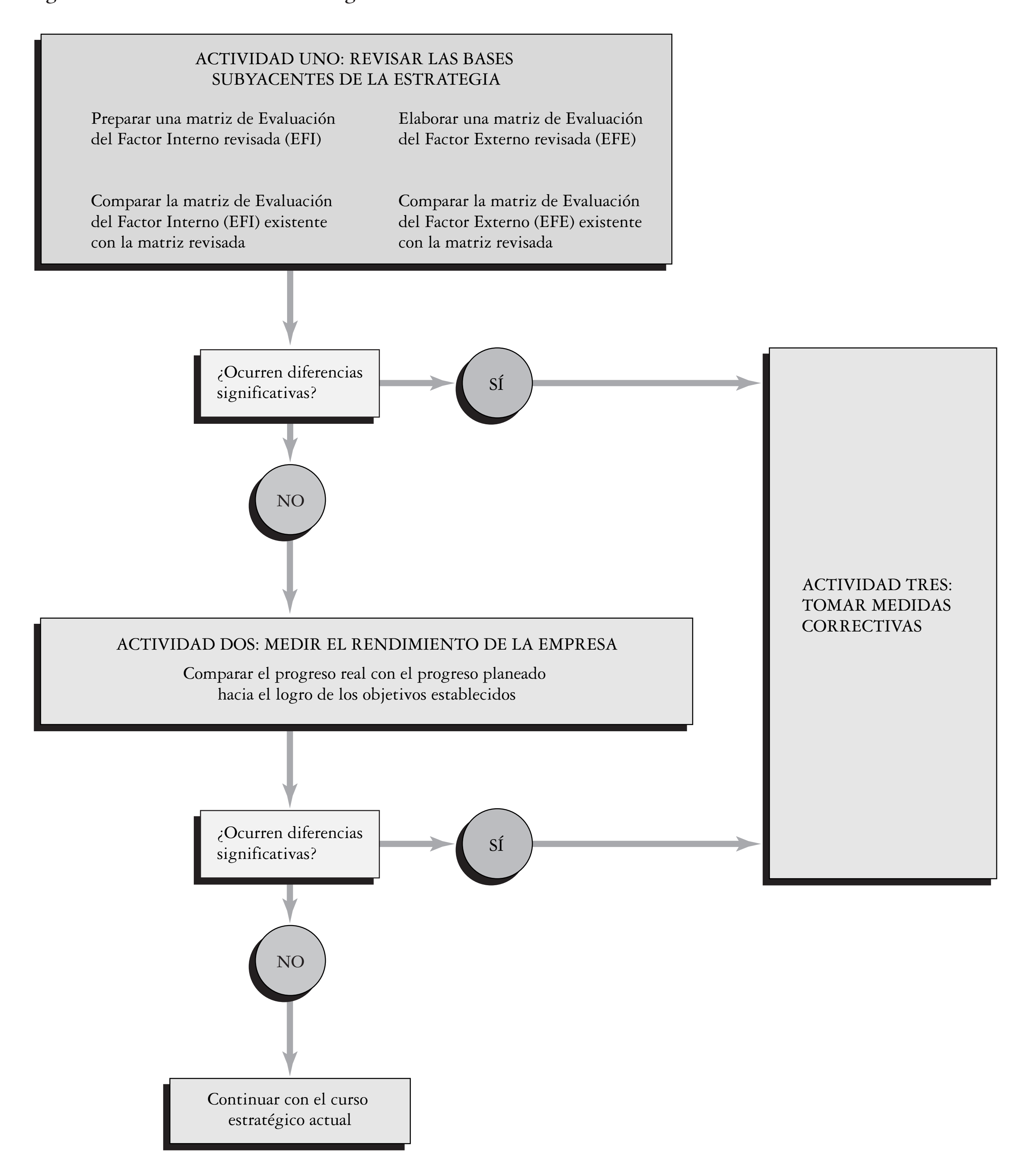
Numerosos factores externos e internos evitan que las empresas logren sus objetivos anuales y a largo plazo. Entre los factores externos, las acciones de los competidores, los cambios de la demanda, los cambios de la tecnología, los cambios económicos, los cambios demográficos y las acciones gubernamentales impiden el cumplimiento de los objetivos. Entre los factores internos están la selección de estrategias ineficaces o la deficiencia de las actividades de implantación. Los objetivos podrían haber sido muy optimistas; por tanto, el fracaso en el logro de los objetivos podría no ser el resultado del trabajo insatisfactorio de los gerentes y empleados. Todos los miembros de la empresa deben saber esto para animarlos a apoyar las actividades de evaluación de la estrategia. Las empresas necesitan conocer con urgencia y tan pronto como sea posible el momento en que las estrategias son ineficaces. En ocasiones, los gerentes y empleados en contacto con los clientes descubren esto mucho antes que los estrategas.

Las oportunidades y amenazas externas, así como las fortalezas y debilidades internas, que representan las bases de las estrategias presentes deben vigilarse en busca de cambios. En realidad, la cuestión no es si estos factores cambiarán, sino más bien cuándo cambiarán y de qué manera. Algunas preguntas clave que se deben abordar en la evaluación de las estrategias se presentan a continuación:

VISITE LA RED

El sitio Web de la Small Business Administration proporciona una descripción de 40 páginas del Plan de Negocios.
http://www.sba.gov/starting/businessplan.html

FIGURA 9–2
Diagrama de evaluación de la estrategia



1. ¿Son nuestras fortalezas internas aún fortalezas?
2. ¿Hemos agregado otras fortalezas internas? Si es así, ¿cuáles son?
3. ¿Son nuestras debilidades internas aún debilidades?
4. ¿Tenemos otras debilidades internas? Si es así, ¿cuáles son?
5. ¿Son nuestras oportunidades externas aún oportunidades?
6. ¿Existen ahora otras oportunidades externas? Si es así, ¿cuáles son?
7. ¿Son nuestras amenazas externas aún amenazas?
8. ¿Existen ahora otras amenazas externas? Si es así, ¿cuáles son?
9. ¿Somos vulnerables a una toma de control hostil?

Medición del rendimiento de la empresa

Otra actividad importante de evaluación de la estrategia es la *medición del rendimiento de la empresa.* Esta actividad incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales, la investigación de las desviaciones de los planes, la evaluación del desempeño individual y el examen del progreso hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos. Los objetivos tanto a largo como a corto plazo se utilizan con frecuencia en este proceso. Los criterios para la evaluación de las estrategias deben ser cuantificables y verificables con facilidad. Los criterios que pronostican resultados son más importantes que los que revelan lo que ya sucedió; por ejemplo, en lugar de sólo recibir la información de que las ventas en el último trimestre estuvieron 20% por debajo de lo esperado, los estrategas necesitan saber que las ventas en el próximo trimestre estarán 20% por debajo de la norma a menos que se tomen algunas medidas para contrarrestar la tendencia. En realidad, un control eficaz requiere de un pronóstico exacto.

La imposibilidad de progresar en forma satisfactoria hacia el logro de objetivos anuales o a largo plazo indica la necesidad de tomar medidas correctivas. Muchos factores, como las políticas poco razonables, los cambios inesperados en la economía, los proveedores o distribuidores poco confiables o las estrategias ineficaces, dan lugar a un progreso insatisfactorio hacia el logro de los objetivos. Los problemas surgen por la ineficacia (no hacer las cosas correctas) o la ineficiencia (hacer las cosas correctas en forma deficiente).

Determinar qué objetivos son más importantes, en la evaluación de las estrategias, es difícil. La evaluación de la estrategia se basa en criterios tanto cuantitativos como cualitativos. La selección de la serie exacta de criterios para evaluar las estrategias depende del tamaño, la industria, las estrategias y la filosofía de dirección de una empresa en particular; por ejemplo, una empresa que sigue una estrategia de recorte de gastos podría tener una serie completamente diferente de criterios de evaluación que una empresa que utiliza una estrategia de desarrollo de mercados. Los criterios cuantitativos que se utilizan de manera común para evaluar las estrategias son las razones financieras que los estrategas emplean para hacer tres comparaciones importantes: 1) la comparación del rendimiento de la empresa en distinto periodos; 2) la comparación del rendimiento de la empresa con el rendimiento de los competidores; y 3) la comparación del rendimiento de la empresa con los promedios industriales. Algunas razones financieras clave que son particularmente útiles como criterios para la evaluación de la estrategia son los siguientes:

1. Rendimiento sobre la inversión (RSI).
2. Rendimiento sobre el capital contable (RSC).
3. Margen de utilidades.
4. Participación en el mercado.
5. Deuda y valor neto del capital.
6. Utilidades por acción.
7. Crecimiento de ventas.
8. Crecimiento de activos.

VISITE LA RED

Proporciona manuales de dirección estratégica con instrucciones detalladas para la planeación en ciertas entidades de Estados Unidos.
http://www.opm.state.ct.us/mgmt/busguide/50states/guides.htm

No obstante, existen algunos problemas potenciales relacionados con el uso de criterios cuantitativos para la evaluación de las estrategias. En primer lugar, la mayoría de los criterios cuantitativos están vinculados a los objetivos anuales más que a los objetivos a largo plazo. En segundo lugar, diferentes métodos de contabilidad proporcionan resultados diversos sobre muchos criterios cuantitativos. En tercer lugar, los juicios intuitivos participan casi siempre en la obtención de criterios cuantitativos; por éstos y otros motivos, los criterios cualitativos son también importantes en la evaluación de las estrategias. Los factores humanos como las tasas de ausentismo y de rotación, las medidas de calidad y cantidad de producción deficientes o la insatisfacción de los empleados son causas subyacentes de la disminución del rendimiento. Los factores relacionados con mercadotecnia, finanzas y contabilidad, IyD o sistemas de información de la gerencia ocasionan también problemas financieros. Seymour Tilles identificó seis preguntas cualitativas que son útiles en la evaluación de las estrategias:

1. ¿La estrategia es congruente dentro de la empresa?
2. ¿La estrategia es congruente con el ambiente?
3. ¿La estrategia es apropiada en vista de los recursos disponibles?
4. ¿La estrategia implica un grado aceptable de riesgo?
5. ¿La estrategia posee un programa de tiempo adecuado?
6. ¿La estrategia es viable?[5]

Algunas preguntas clave adicionales que revelan la necesidad de juicios cualitativos o intuitivos en la evaluación de la estrategia son las siguientes:

1. ¿Qué tan bueno es el balance de las inversiones de la empresa entre proyectos de alto riesgo y de bajo riesgo?
2. ¿Qué tan bueno es el balance de las inversiones de la empresa entre proyectos a largo y a corto plazo?
3. ¿Qué tan bueno es el balance de las inversiones de la empresa entre mercados de crecimiento lento y mercados de crecimiento rápido?
4. ¿Qué tan bueno es el balance de las inversiones de la empresa entre distintas divisiones?
5. ¿Hasta qué grado las alternativas de estrategias de la empresa son responsables ante la sociedad?
6. ¿Cuáles son las relaciones entre los factores estratégicos internos y externos clave de la empresa?
7. ¿Cómo es probable que respondan los principales competidores ante determinadas estrategias?

Aplicación de medidas correctivas

La actividad final de evaluación de la estrategia, *la toma de medidas correctivas*, requiere la realización de cambios para reposicionar a la empresa de manera competitiva para el futuro. Como ejemplos de cambios que podrían ser necesarios están el cambio de la estructura organizacional, el reemplazo de uno o más individuos clave, la venta de una división o la revisión de la misión de la empresa. Otros cambios podrían incluir el establecimiento o la revisión de los objetivos, el diseño de nuevas políticas, la emisión de acciones para obtener capital, la contratación de vendedores adicionales, la distribución de los recursos en forma distinta o el diseño de nuevos incentivos de desempeño. La toma de medidas correctivas no significa necesariamente que se abandonarán las ya existentes, ni siquiera que se formularán nuevas estrategias:

> Las posibilidades y probabilidades de realizar acciones incorrectas o inadecuadas aumentan geométricamente con un incremento aritmético del personal. Cualquier persona que dirija una empresa en general debe supervisar las acciones de los participantes, así como los resultados que hayan logrado. Si los resultados o las acciones no concuerdan con los logros preconcebidos o planeados, entonces se requieren medidas correctivas.[6]

VISITE LA RED

Proporciona el plan estratégico del U.S. Customs Service. www.customs.treas.gov/about/strat/index.htm

Ninguna empresa tiene la posibilidad de sobrevivir si permanece aislada; ninguna empresa escapa al cambio. La toma de medidas correctivas es necesaria para mantener a una empresa en

el camino hacia el logro de los objetivos establecidos. Alvin Toffler, en sus libros que invitan a la reflexión, *Future Shock* y *The Third Wave*, argumentó que los ambientes de negocios se vuelven tan dinámicos y complejos que amenazan a las personas y empresas con un *choque futuro*, que ocurre cuando la naturaleza, los tipos y la velocidad de los cambios superan la habilidad y la capacidad de un individuo o empresa para adaptarse con éxito a las circunstancias cambiantes. Brown y Agnew denominaron este concepto *agilidad corporativa*.[7]

La toma de medidas correctivas aumenta la ansiedad de los gerentes y empleados. La investigación sugiere que la participación en las actividades de evaluación de la estrategia es una de las mejores formas de superar la resistencia al cambio de los individuos. Según Erez y Kanfer, las personas aceptan los cambios mejor cuando tienen un entendimiento cognitivo de los cambios, una sensación de control de la situación y la conciencia de que se tomarán las medidas necesarias para implantar los cambios.[8]

La evaluación de la estrategia conduce a cambios en la formulación o en la implantación de la estrategia, a cambios tanto en la formulación como en la implantación o a ningún cambio en absoluto. Los estrategas tendrán que revisar las estrategias y los métodos de implantación tarde o temprano. Hussey y Langham ofrecieron la siguiente reflexión sobre la toma de medidas correctivas:

> La resistencia al cambio se basa a menudo en las emociones y no es fácil de superar por medio de argumentos racionales. La resistencia se basa en sentimientos como la pérdida de prestigio, la crítica implícita de la competencia presente, el temor a fracasar en la nueva situación, la irritación por no ser consultado, la falta de comprensión de la necesidad de cambio o la inseguridad por cambiar los métodos fijos y bien conocidos; por tanto, es necesario superar dicha resistencia a través de la creación de situaciones de participación y de una explicación completa cuando se prevean cambios.[9]

Las medidas correctivas deben colocar a una empresa en una mejor posición para aprovechar sus fortalezas internas y las oportunidades externas clave; evitar, reducir o mitigar las amenazas externas y mejorar las debilidades internas. Las medidas correctivas deben tener un margen de tiempo apropiado y una cantidad de riesgo adecuada, deben ser congruentes dentro de la empresa y responsables ante la sociedad y, quizá lo más importante, deben fortalecer la posición competitiva de una empresa en su industria básica. La evaluación continua de la estrategia mantiene a los estrategas cerca de la actividad de una empresa y proporciona la información necesaria para implantar un sistema de dirección estratégica eficaz. Carter Bayles describió los beneficios de la evaluación de la estrategia de la manera siguiente:

> Las actividades de evaluación deben renovar la confianza en la estrategia de negocios actual o señalar la necesidad de medidas para corregir algunas debilidades, como la disminución de la superioridad de los productos o de la ventaja tecnológica. En muchos casos, los beneficios de la evaluación de la estrategia tienen un alcance mucho mayor, ya que el resultado del proceso podría ser una nueva estrategia que generara utilidades considerables, incluso en una empresa que ya rinde una utilidad respetable. Esta posibilidad justifica la evaluación de la estrategia, pues la retribución podría ser enorme.[10]



FUENTES PUBLICADAS DE INFORMACIÓN SOBRE EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Varias publicaciones son útiles en la evaluación de las estrategias de una empresa; por ejemplo, *Fortune* identifica y evalúa cada año las Fortune 1 000 (las principales empresas de manufactura) y las Fortune 50 (las principales tiendas, empresas de transportación, empresas de servicio público, bancos, aseguradoras y empresas financieras diversificadas de Estados Unidos). *Fortune* clasifica a las empresas con mejor y peor rendimiento con base en diversos factores como el rendimiento sobre la inversión, el volumen de ventas y la rentabilidad. En su número de marzo de cada año, *Fortune* publica su investigación de evaluación de la estrategia en un artículo titulado “America’s



PERSPECTIVA DEL MEDIO AMBIENTE NATURAL

¿Cuánto bióxido de carbono emite su empresa?

Para desgracia de los europeos y de hecho para muchos estadounidenses, el gobierno federal de Estados Unidos eliminó del Protocolo de Kyoto un tratado internacional para reducir la cantidad de las emisiones de CO_2 y de otros cinco gases que favorecen el invernadero. El presidente Bush afirma que el tratado lesionará la economía de Estados Unidos; sin embargo, muchos estados de esa nación, que reconocen la importancia del problema, enfrentan el asunto con pasión. Siete estados en particular han instituido en fechas recientes programas eficaces de monitoreo del CO_2, entre los cuales se encuentran New Jersey, Massachusetts, Nueva York, New Hampshire, North Carolina, Florida e Illinois. New Jersey es quizá el estado que dirige estas acciones, pues 56 colegios estatales y de comunidades se han unido también al programa ambiental del estado y han acordado medir y restringir sus propias emisiones.

El calentamiento global del planeta no es sólo un temor, es un hecho. El bióxido de carbono es el principal culpable y el contaminante más común del aire. Las plantas, por supuesto, respiran bióxido de carbono; motivo por el que la tala inmoderada de árboles y de bosques lluviosos, así como el desmonte de la tierra y la cosecha de algas de los océanos, son tan dañinos para el medio ambiente natural. Las siguientes estadísticas revelan las emisiones anuales de bióxido de carbono en diversos países del mundo. Observe que Estados Unidos es el principal responsable.

	Total de toneladas (millones)	*Toneladas per cápita*
Estados Unidos	5 475	20.52
China	3 196	2.68
Rusia	1 820	12.26
Japón	1 126	9.03
India	910	0.90
Alemania	833	10.24
Reino Unido	539	9.29
Ucrania	437	8.48
Canadá	433	14.83
Italia	411	7.19
Corea del Sur	370	8.33
México	359	3.93

La participación relativa de continentes y países en las emisiones dañinas de CO_2 se presenta a continuación:

Europa oriental y antigua Unión Soviética	27%
Estados Unidos	22%
Europa occidental	17%
Otros países asiáticos	13%
China	11%
América latina	4%
África	3%

Fuente: Adaptado de "Clear Skies Are Goal as Pollution Is Turning into a Commodity", *The Wall Street Journal* (3 de octubre de 1997): A4. Además, "States Are Stepping in to Reduce Levels of Carbon Dioxide", *The Wall Street Journal* (11 de septiembre del 2001): A28.

Most Admired Companies." Nueve características clave sirven como criterios de evaluación: la calidad de la gerencia, la innovación, la calidad de los productos o servicios, el valor de la inversión a largo plazo, la solidez financiera, la responsabilidad ambiental y hacia la comunidad, la habilidad para atraer, desarrollar y conservar al personal talentoso, el uso de los activos de la empresa y la visión internacional. En octubre de cada año, *Fortune* publica una investigación adicional de evaluación de la estrategia en un artículo titulado "The World's Most Admired Companies."[11] La perspectiva mundial presenta a las empresas mejor dirigidas de Gran Bretaña, Francia, Alemania y otros países de Europa. La tabla 9-4 agrupa a las diez empresas más admiradas (mejor dirigidas) según la evaluación de *Fortune* del 2001.

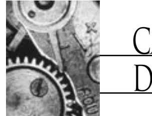
Otra excelente evaluación de las empresas de Estados Unidos, "The Annual Report on American Industry", se publica cada año en el número de enero de *Forbes*. Este informe proporciona una evaluación detallada y completa de cientos de empresas estadounidenses en diversas industrias. *Business Week, Industry Week* y *Dun's Business Month* publican también en forma periódica evaluaciones detalladas de las empresas e industrias estadounidenses. Aunque las fuentes publi-

TABLA 9–4 **Las diez mejores**

CLASIFICACIÓN	EMPRESA
1	General Electric
2	Southwest Airlines
3	Wal-Mart Stores
4	Microsoft
5	Berkshire Hathaway
6	Home Depot
7	Johnson & Johnson
8	FedEx
9	Citigroup
10	Intel

Fuente: **http://www.fortune.com/lists/mostadmired/index.html** (del número del 4 de marzo del 2002 de *Fortune*).

cadas de información sobre evaluación de la estrategia se centran sobre todo en empresas grandes de propiedad pública, los índices comparativos y la información relacionada se emplean con frecuencia para evaluar pequeñas empresas y también empresas privadas.



CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN EFICAZ

La evaluación de la estrategia debe cumplir varios requisitos básicos para ser eficaz. En primer lugar, las actividades de evaluación de la estrategia deben ser económicas, pues demasiada información es tan mala como poca información y demasiados controles pueden perjudicar más que beneficiar. Las actividades de evaluación de la estrategia también deben tener significado y relacionarse en forma específica con los objetivos de una empresa. Deben proporcionar a los gerentes información útil relacionada con las tareas sobre las que ejercen control e influencia. Las actividades de evaluación de la estrategia deben proporcionar información oportuna; en ocasiones, en algunas áreas los gerentes necesitan información diaria. Por ejemplo, cuando una empresa se ha diversificado debido a la adquisición de otra empresa, podría necesitar con frecuencia información de evaluación; sin embargo, en un departamento de IyD, la información de evaluación diaria o incluso semanal podría ser poco práctica. Una información aproximada que sea oportuna es más deseable como una base para la evaluación de la estrategia que la información exacta que no describe el presente. La medición frecuente y los informes rápidos dificultan el control en vez de facilitarlo. El periodo del control debe coincidir con el margen de tiempo del acontecimiento que se mide.

La evaluación de la estrategia se debe diseñar para ofrecer un panorama verdadero de lo que sucede; por ejemplo, cuando existen dificultades económicas severas, los índices de productividad y rentabilidad podrían descender en forma alarmante, aunque los empleados y los gerentes trabajan en realidad con mayor empeño. Las evaluaciones de la estrategia deben mostrar este tipo de situación con objetividad. La información obtenida del proceso de evaluación de la estrategia debe facilitar la acción y dirigirse al personal de la empresa que necesitan actuar con base en ella. Los gerentes ignoran con frecuencia los informes de evaluación que se proporcionan sólo con el propósito de informar; no todos los gerentes necesitan recibir todos los informes. Los controles se deben orientar hacia las acciones en vez de orientarlos hacia la información.



PERSPECTIVA GLOBAL

¿Cuáles son las mejores empresas en Gran Bretaña, Francia, Alemania y Suiza?

Fortune evalúa cada año a las empresas de determinados países. Los criterios de evaluación son la gerencia, los productos y servicios, la innovación, el valor de la inversión a largo plazo, la solidez financiera, la obtención y conservación de talentos, la responsabilidad social y ambiental, el uso inteligente de los activos y la visión internacional. En el 2001, Fortune clasificó a las mejores empresas de Gran Bretaña, Francia, Alemania y Suiza con base en los criterios que se presentan a continuación en orden de importancia:

Empresa	***Industria***	***Empresa***	***Industria***
Gran Bretaña		*Alemania*	
Royal Dutch/Shell Group	Refinería de petróleo	BMW	Vehículos de motor
BP	Refinería de petróleo	Volkswagen	Vehículos de motor
Tesco	Tiendas de alimentos y medicamentos	BASF	Químicos
HSBC Holdings	Bancos	Siemens	Equipo electrónico
J. Sainsbury	Tiendas de alimentos y medicamentos	Bayer	Químicos
Francia		*Suiza*	
L'Oréal	Jabones, cosméticos	Nestlé	Alimentos
Vivendi Universal	Entretenimiento	ABB	Equipo electrónico
Total Fina Elf	Refinería de petróleo	UBS	Bancos
Christian Dior (LVMH)	Jabones, cosméticos	Novartis Group	Productos farmacéuticos
Vinci	Ingeniería, construcción	Swiss Re	Seguros de propiedad y daños (acciones)

Fuente: **http://www.fortune.com/lists/globaladmired/country_list.html** (del número del 4 de marzo del 2002 de *Fortune*).

El proceso de evaluación de la estrategia no debe dominar las decisiones, sino fomentar la comprensión mutua, la confianza y el sentido común. Ningún departamento debe dejar de cooperar con otro en la evaluación de las estrategias. Las evaluaciones de la estrategia deben ser sencillas, no demasiado pesadas ni muy restrictivas. Los sistemas complejos de evaluación de la estrategia confunden a las personas y logran poco. La prueba de un sistema de evaluación eficaz es su utilidad, no su complejidad.

Las empresas grandes necesitan un sistema de evaluación de la estrategia más elaborado y detallado porque es más difícil coordinar las actividades entre distintas divisiones y áreas funcionales. Los gerentes de pequeñas empresas se comunican todos los días entre sí y sus empleados, y no requieren sistemas de información de la evaluación muy extensos. La familiaridad con los ambientes locales facilita más la recolección y evaluación de la información en pequeñas empresas que en empresas grandes, pero la clave de un sistema eficaz de evaluación de la estrategia podría ser la habilidad para convencer a los participantes de que la incapacidad de cumplir ciertos objetivos dentro de un periodo prescrito no es necesariamente un reflejo de su desempeño.

No existe un sistema ideal de evaluación de la estrategia. Las características exclusivas de una empresa, incluyendo su tamaño, estilo de dirección, propósito, problemas y fortalezas, determinan el diseño final del sistema de control y evaluación de la estrategia. Robert Waterman

ofreció la siguiente observación sobre los sistemas de control y evaluación de la estrategia de las empresas exitosas:

> Las empresas exitosas tratan los hechos como amigos y los controles como liberadores. Morgan Guaranty y Wells Fargo no sólo sobreviven sino prosperan en las aguas turbulentas de la eliminación de regulaciones bancarias porque sus sistemas de control y evaluación de la estrategia son sólidos, su riesgo está controlado y conocen muy bien la situación competitiva y a ellas mismas. Las empresas exitosas tienen un hambre voraz por los hechos y ven información donde otras empresas sólo ven datos. Aman las comparaciones, las clasificaciones y cualquier cosa que traslade a la toma de decisiones fuera del ambiente de la simple opinión. Las empresas exitosas mantienen controles financieros estrictos y exactos. Su personal no considera los controles como una imposición autocrática, sino como verificaciones y balances benéficos que les permiten ser creativos y libres.[12]



PLANEACIÓN DE LA CONTINGENCIA

Una premisa básica de la buena dirección estratégica es que las empresas deben planear formas de enfrentar los acontecimientos favorables y desfavorables antes de que éstos ocurran. Muchas empresas preparan planes de contingencia sólo para los sucesos desfavorables y esto es un error, ya que tanto la reducción al mínimo de las amenazas como el aprovechamiento de las oportunidades mejoran la posición competitiva de una empresa.

A pesar del cuidado con que se hayan formulado, implantado y evaluado las estrategias, los acontecimientos imprevistos como las huelgas, los boicots, los desastres naturales, la llegada de competidores extranjeros y las acciones gubernamentales pueden volver obsoleta una estrategia. Para reducir al mínimo el impacto de las amenazas potenciales, las empresas deben diseñar planes de contingencia como parte de su proceso de evaluación de la estrategia. Los *planes de contingencia* se definen como planes alternativos que se ponen en marcha si ciertos acontecimientos no ocurren según lo esperado. Sólo las áreas de gran prioridad requieren el seguro de planes de contingencia. Los estrategas no deben tratar de cubrir todas las bases planificando para todas las contingencias potenciales; pero, en cualquier caso, los planes de contingencia deben ser tan sencillos como sea posible.

Algunos planes de contingencia que las empresas establecen en forma común incluyen lo siguiente:

1. Si un competidor importante sale de ciertos mercados según indican los informes de inteligencia, ¿qué medidas debe tomar nuestra empresa?
2. Si no se logran nuestros objetivos de ventas, ¿qué acciones debe realizar nuestra empresa para evitar la pérdida de utilidades?
3. Si la demanda de nuestro nuevo producto supera lo planeado, ¿qué medidas debe tomar nuestra empresa para satisfacer el aumento de la demanda?
4. Si ocurren ciertos desastres, como una pérdida de herramientas de cómputo, un intento de toma de control hostil, la pérdida de protección de patentes o la destrucción de instalaciones de manufactura debido a terremotos, tornados o huracanes, ¿qué acciones debe llevar a cabo nuestra empresa?
5. Si un nuevo avance tecnológico hace que nuestro producto se vuelva obsoleto antes de lo esperado, ¿qué medidas debe tomar nuestra empresa?

Muchas empresas eliminan las alternativas de estrategias no seleccionadas para la implantación, aunque el trabajo dedicado al análisis de estas opciones proporcionaría información valiosa.

Las alternativas de estrategias no seleccionadas para la implantación sirven como planes de contingencia en caso de que la estrategia o las estrategias seleccionadas no funcionen.

Cuando las actividades de evaluación de la estrategia revelan la necesidad de realizar un cambio importante con rapidez, se puede ejecutar un plan de contingencia adecuado de manera oportuna. Los planes de contingencia fomentan la habilidad de un estratega para responder en forma rápida a los cambios clave que ocurren en los fundamentos interno y externo de la estrategia actual de una empresa; por ejemplo, si las suposiciones sobre la economía son equivocadas y existen planes de contingencia preparados, entonces los gerentes tienen la oportunidad de efectuar los cambios pertinentes con prontitud.

En algunos casos, las condiciones externa o interna presentan oportunidades inesperadas. Cuando estas oportunidades ocurren, los planes de contingencia permiten a una empresa aprovecharlas con rapidez. Linneman y Chandran informaron que la planeación de la contingencia proporcionó a las empresas que la llevaron a cabo, como DuPont, Dow Chemical, Consolidated Foods y Emerson Electric, tres beneficios importantes: 1) permitió la respuesta rápida al cambio; 2) evitó el pánico en situaciones de crisis; y 3) cambió la perspectiva de los gerentes hacia la adaptación al estimularlos a apreciar lo variable que puede ser el futuro. Sugirieron que la planeación eficaz de la contingencia implica un proceso de siete pasos:

1. Identificar los acontecimientos tanto benéficos como desfavorables que pudieran afectar la estrategia o estrategias.
2. Especificar las situaciones que desencadenan las contingencias. Calcular el momento en que las contingencias podrían ocurrir.
3. Evaluar el impacto de cada contingencia. Estimar el beneficio o el daño potencial de cada contingencia.
4. Diseñar planes de contingencia. Asegurarse que los planes sean compatibles con la estrategia actual y viables económicamente.
5. Analizar el impacto contrario de cada plan de contingencia; es decir, calcular en qué grado cada plan de contingencia aprovechará o anulará la contingencia relacionada. Hacer esto cuantificará el valor potencial de cada plan de contingencia.
6. Determinar las señales tempranas de advertencia para las contingencias clave. Vigilar las señales de advertencia anticipadas.
7. En el caso de contingencias con señales de advertencia anticipadas y confiables, elaborar planes de acción por adelantado para aprovechar el tiempo límite disponible.[13]



AUDITORÍA

Una herramienta que se emplea a menudo en la evaluación de la estrategia es la auditoría. La American Accounting Association (AAA) define *auditoría* como “un proceso sistemático para obtener y evaluar con objetividad la evidencia relacionada con las afirmaciones sobre las acciones y acontecimientos económicos con el propósito de determinar el grado de concordancia entre dichas afirmaciones y los criterios establecidos y comunicar los resultados a los usuarios interesados”.[14] Desde los escándalos de Enron, Worldcom y Johnson & Johnson en el 2002, la auditoría ha adquirido mayor importancia y ha recibido mayor cuidado en las empresas. Los auditores independientes son básicamente contadores públicos certificados (CPC) que ofrecen sus servicios a las empresas a cambio de remuneración; examinan los estados financieros de una empresa para determinar si se elaboraron de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) y si representan con objetividad las actividades de la empresa. Los auditores independientes utilizan normas denominadas normas de auditoría generalmente aceptadas. Las empresas de contabilidad públicas poseen un departamento de consultoría que proporciona servicios de

TABLA 9-5 **Preguntas clave para la evaluación de la estrategia**

1. ¿Considera que el sistema de dirección estratégica existe con el propósito de servirle en su trabajo diario? ¿De qué manera le ha ayudado en este sentido?
2. ¿El sistema de dirección estratégica le ha proporcionado el servicio prometido al inicio de su diseño e implantación? Según su opinión, ¿en qué áreas ha fallado o tenido éxito?
3. ¿Estima que el sistema de dirección estratégica ha sido implantado con la consideración debida de los costos y beneficios? ¿Existen algunas áreas en las que considere que los costos son excesivos?
4. ¿Se siente cómodo usando el sistema? ¿Es posible dedicar más atención a relacionar el resultado del sistema con sus necesidades y, si es así, en qué áreas?
5. Según su opinión, ¿es el sistema lo suficientemente flexible? Si no lo es, ¿dónde se deben realizar los cambios?
6. ¿Aún mantiene un registro de información personal en una libreta o en algún otro lado? Si es así, ¿compartiría esa información con el sistema? ¿Ve algún beneficio en hacerlo así?
7. ¿Se mantiene en evolución el sistema de dirección estratégica? ¿Influye en esa evolución? y si no, ¿por qué?
8. ¿El sistema proporciona información oportuna, importante y exacta? ¿Existen algunas áreas de deficiencia?
9. ¿Considera que el sistema de dirección estratégica utiliza demasiados procedimientos y modelos complejos? ¿Podría sugerir áreas en las que se pudieran utilizar técnicas menos complicadas para obtener ventajas?
10. ¿Cree que se ha dedicado la atención suficiente a la confidencialidad y seguridad del sistema de información? ¿Podría sugerir áreas donde se pudieran mejorar estos aspectos de su operación?

Fuente: Adaptado de K. J. Radford, *Information Systems for Strategic Decisions,* © 1978: 220–221. Adaptado con autorización de Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, Nueva Jersey. Además, Lloyd Byars, *Strategic Management* (Nueva York: Harper & Row, 1984): 237.

evaluación de la estrategia. La empresa de contabilidad pública Arthur Andersen experimentó problemas serios en el 2001 al auditar las prácticas de contabilidad de Enron Corporation.

Dos agencias gubernamentales, la General Accounting Office (GAO) y la Internal Revenue Service (IRS), emplean auditores gubernamentales responsables de garantizar que las empresas cumplan con las leyes, los estatutos y las políticas federales. Los auditores de la GAO y del IRS realizan auditorías de cualquier empresa pública o privada. El tercer grupo de auditores está integrado por empleados de una empresa encargados de proteger los activos de la misma, evaluar la eficiencia de sus operaciones y asegurar que se practiquen procedimientos de negocios generalmente aceptados. Los auditores internos intentan responder las preguntas planteadas en la tabla 9-5 para evaluar la eficacia del sistema de dirección estratégica de una empresa.

La auditoría ambiental

Para un número cada vez mayor de empresas, la supervisión de los asuntos ambientales ya no es una función técnica que llevan a cabo los especialistas; más bien, se ha convertido en un aspecto importante de la dirección estratégica. El diseño de productos, la manufactura, el transporte, el uso por los clientes, el empaque, la eliminación de productos, así como las recompensas y sanciones corporativas deben reflejar las consideraciones ambientales. Las empresas que manejan con eficiencia los asuntos ambientales obtienen beneficios a través de las relaciones constructivas con empleados, consumidores, proveedores y distribuidores.

Shimell destacó la necesidad de que las empresas conduzcan auditorías ambientales de sus operaciones y diseñen una política ambiental corporativa (PAC).[15] Shimell argumentaba que una auditoría ambiental debe ser tan rigurosa como una auditoría financiera y debe incluir talleres de capacitación en los que el personal ayude a diseñar e implantar la política. Las empresas deben presupuestar la PAC y distribuir los fondos necesarios para garantizar que ésta no sea una acción fingida de relaciones públicas; además, las empresas deben publicar en forma periódica una declaración de política ambiental para informar a los accionistas y al público sobre las actividades ambientales que llevan a cabo.

La institución de una auditoría ambiental incluye el desplazamiento de los asuntos ambientales de la gerencia corporativa de la empresa a la gerencia de línea. Algunas empresas también introducen criterios y objetivos ambientales en sus instrumentos y sistemas de evaluación del rendimiento; por ejemplo, Conoco vincula la compensación de sus gerentes de alto nivel con planes de acción ambiental. Occidental Chemical incluye responsabilidades ambientales en todas las descripciones de trabajo de sus puestos.



USO DE COMPUTADORAS EN LA EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Una red de cómputo, cuando se diseña, instala y opera de manera adecuada, obtiene información en forma eficiente, oportuna y exacta. Las redes permiten que los diferentes niveles y tipos de gerentes elaboren y den respuesta a diversos informes de evaluación de la estrategia; por ejemplo, los estrategas desean informes relacionados con el logro de la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. Los gerentes de nivel medio podrían requerir información sobre la implantación de la estrategia, por ejemplo, si está programada la construcción de una instalación nueva o si el desarrollo de un producto se lleva a cabo según lo esperado. Los gerentes de nivel inferior podrían necesitar informes de evaluación que se centren en asuntos operativos, como los índices de ausentismo y de rotación, los índices de productividad y el número y la naturaleza de las quejas.

Las empresas actuales se han vuelto tan competitivas que los estrategas se han visto obligados a ampliar los límites de la planeación y a tomar decisiones con mayores grados de incertidumbre. En consecuencia, es necesario obtener e integrar mayor información para formular, implantar o evaluar las decisiones estratégicas. En muchas situaciones competitivas, el lado con la mejor inteligencia (información) es el que comúnmente gana; las computadoras permiten a los gerentes evaluar grandes cantidades de información con rapidez y exactitud. El uso del Internet, la World Wide Web, el correo electrónico y los buscadores hacen la diferencia entre una empresa que utiliza información actualizada y otra que emplea información obsoleta para la toma de decisiones estratégicas.

Una limitación de los sistemas de dirección, cuando se trata de evaluar y supervisar la ejecución de la estrategia, es que los valores personales, las actitudes, la moral, las preferencias, la política, las personalidades y las emociones no son programables. Esta limitación acentúa la necesidad de considerar a las computadoras como herramientas más que como máquinas para la toma de decisiones. Las computadoras mejoran en forma significativa el proceso de integrar con eficacia la intuición y el análisis en la evaluación de la estrategia. La General Accounting Office del gobierno de Estados Unidos ofreció las conclusiones siguientes en relación con el papel adecuado de las computadoras en la evaluación de la estrategia:

> El objetivo es mejorar y ampliar la intuición. Las computadoras deben ser consideradas no como proveedoras de soluciones, sino más bien como la estructura que permite reunir

> y expresar la ciencia y la intuición. La expresión clara de esta estructura es la capacidad que posee el personal a cargo de la toma de decisiones para probar, modificar y examinar las alternativas posibles, que es lo importante en la ampliación de la intuición.[16]

CONCLUSIÓN

Este capítulo presenta un esquema de evaluación de la estrategia que facilita el logro de objetivos anuales y a largo plazo. La evaluación eficaz de la estrategia permite a una empresa aprovechar sus fortalezas internas conforme se desarrollan, explotar las oportunidades externas conforme surgen, reconocer y defenderse de las amenazas y mitigar las debilidades internas antes de que sean perjudiciales.

Los estrategas de las empresas exitosas dedican tiempo a la formulación, implantación y evaluación de las estrategias de manera deliberada y sistemática. Los buenos estrategas impulsan su empresa hacia delante con un propósito y dirección, evaluando y mejorando en forma continua la posición estratégica externa e interna de la empresa. La evaluación de la estrategia permite a una empresa definir su propio futuro y no que fuerzas ajenas, que tienen poco o ningún interés creado en el bienestar de la empresa, lo definan.

Aunque no existe una garantía para el éxito, la dirección estratégica facilita a las empresas la toma de decisiones eficaces a largo plazo, la ejecución de dichas decisiones con eficiencia y la toma de medidas correctivas según se requieran para garantizar el éxito. Las redes de cómputo y el Internet ayudan a coordinar las actividades de dirección estratégica y a asegurar que las decisiones se basen en buena información. Una clave para la evaluación estratégica eficaz y la dirección estratégica exitosa es la integración de la intuición con el análisis:

> Un problema potencialmente fatal es la tendencia a polarizar los aspectos analíticos e intuitivos. Esta polarización conduce a una evaluación de la estrategia orientada ya sea por el análisis o la intuición o a una evaluación de la estrategia discontinua, con una falta de coordinación entre los aspectos analíticos e intuitivos.[17]

Los estrategas de empresas exitosas reconocen que la dirección estratégica es sobre todo un proceso que involucra a las personas y un vehículo excelente para fomentar la comunicación en la empresa. Las personas son las que hacen la diferencia en las empresas:

> La clave real para la dirección estratégica exitosa es aceptar la premisa de que el proceso de planeación es más importante que el plan escrito, que el gerente integra planes en forma continua y que la planeación no termina cuando el plan escrito está terminado. El plan escrito es sólo un registro del momento en que se aprueba. Si el gerente no integra planes en forma continua (planeación, medición y revisión), el plan escrito se puede volver obsoleto el mismo día en que se termine de escribir. Esta obsolescencia es más probable conforme la razón de cambio, cada vez más rápida, hace que el ambiente de negocios sea más incierto.[18]

Le invitamos a que visite el sitio Web de este libro ubicado en **www.pearsonedlatino.com/david** para que realice los ejercicios correspondientes a este capítulo.



TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Agilidad corporativa (p. 309)
Auditoría (p. 314)
Choque futuro (p. 309)
Concordancia (p. 300)
Congruencia (p. 300)
Dirección caminando alrededor (p. 304)
Matriz EFE revisada (p. 305)
Matriz EFI revisada (p. 305)
Medición del rendimiento de la empresa (p. 307)
Planes de contingencia (p. 313)
Revisión de las bases subyacentes de la estrategia de una empresa (p. 305)
Toma de medidas correctivas (p. 308)
Ventaja (p. 300)
Viabilidad (p. 300)

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Por qué la evaluación de la estrategia adquiere tanta importancia en las empresas de hoy día?
2. BellSouth desea poner en línea las matrices EFE y EFI de sus divisiones para su actualización continua. ¿Cómo afectaría esto la evaluación de la estrategia?
3. ¿Qué tipos de criterios cuantitativos y cualitativos considera que David Glass, director general de Wal-Mart, utiliza para evaluar la estrategia de la empresa?
4. Como propietario de un supermercado independiente local, explique la manera en que evaluaría la estrategia de la empresa.
5. ¿En qué condiciones no se requiere la toma de medidas correctivas en el proceso de evaluación de la estrategia?
6. Identifique los tipos de empresas que necesitan evaluar la estrategia con mayor frecuencia que otras. Justifique su selección.
7. Como director ejecutivo de una comisión forestal estatal, ¿en qué forma y con qué frecuencia evaluaría las estrategias de la empresa?
8. Identifique algunas razones financieras clave que serían importantes en la evaluación de la estrategia de un banco.
9. Como propietario de una cadena de tiendas de hardware, describa el modo en que abordaría la planeación de la contingencia.
10. La evaluación de la estrategia permite a una empresa tomar una postura activa hacia la definición de su propio futuro. Analice el significado de esta declaración.

REFERENCIAS

1. DALE MCCONKEY, "Planning in a Changing Environment," *Business Horizons* (septiembre y octubre de 1988): 64.
2. ROBERT SIMONS, "Control in an Age of Empowerment," *Harward Business Review* (marzo y abril de 1995): 80.
3. DALE ZAND, "Reviewing the Policy Process," *California Management Review* 21, núm. 1 (otoño de 1978): 37.
4. ECLESIASTÉS 3: 1–8.
5. SEYMOUR TILLES, "How to Evaluate Corporate Strategy," *Harvard Business Review* 41 (julio y agosto de 1963): 111–121.
6. CLAUDE GEORGE, hijo, *The History of Management Thought* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1968), 165–166.
7. JOHN BROWN y NEIL AGNEW, "Corporate Agility," *Business Horizons* 25, núm. 2 (marzo y abril de 1982): 29.
8. M. EREZ y F. KANFER, "The Role of Goal Acceptance in Goal Setting and Task Performance," *Academy of Management Review* 8, núm. 3 (julio de 1983): 457.
9. D. HUSSEY y M. LANGHAM, *Corporate Planning: The Human Factor* (Oxford, England: Pergamon Press, 1979): 138.
10. CARTER BAYLES, "Strategic Control: The President's Paradox," *Business Horizons* 20, núm. 4 (agosto de 1977): 18.
11. Véase el número del 4 de marzo del 2002 de *Fortune*.
12. ROBERT WATERMAN, hijo, "How the Best Get Better," *Business Week* (14 de septiembre de 1987): 105.
13. ROBERT LINNEMAN y RAJAN CHANDRAN, "Contingency Planning: A Key to Swift Managerial Action in the Uncertain Tomorrow," *Managerial Planning* 29, núm. 4 (enero y febrero de 1981): 23–27.
14. American Accounting Association, *Report of Committee on Basic Auditing Concepts* (1971): 15–74.
15. PAMELA SHIMELL, "Corporate Environmental Policy in Practice," *Long Range Planning* 24, núm. 3 (junio de 1991): 10.
16. GAO *Report* PAD–80–21, 17.
17. MICHAEL MCGINNIS, "The Key to Strategic Planning: Integrating Analysis and Intuition," *Sloan Management Review* 26, núm. 1 (otoño de 1984): 49.
18. MCCONKEY, 72.

LECTURAS ACTUALIZADAS

Blount, Sally y Gregory A. Janicik, "When Plans Change: Examining How People Evaluate Timing Canges in Work Organizations." *The Academy of Management Review*, 26, núm. 4 (octubre del 2001): 566.

Geletkanycz, Marta A. y Sylvia Sloan Black, "Bound by the Past? Experience-Based Effects on Commitment to the Strategic Status Quo." *Journal of Management* 27, núm. 1 (2001): 3.

Hitt, Michael A.; Leonard Bierman; Katsuhiko Shimizu y Rahul Kochhar, "Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective." *The Academy of Management Journal* 44, núm. 1 (febrero del 2001): 13.

Huy, Quy Nguyen, "Time, Temporal Capability, and Planned Change." *The Academy of Management Review* 26, núm. 4 (octubre del 2001): 601.

Peiperl, Maury A., "Getting 360-Degree Feedback Right." *Harvard Business Review* (enero del 2001): 142.

Schulz, Martin, "The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows." *The Academy of Management Journal* 44, núm. 4 (agosto del 2001): 661.

EJERCICIOS PRÁCTICOS

EJERCICIO PRÁCTICO 9A ▶

Preparación de un informe de evaluación de la estrategia para American Airlines (AMR)

PROPÓSITO

Este ejercicio le proporciona experiencia para localizar información para la evaluación de la estrategia. El uso del Internet junto con fuentes publicadas de información mejora en forma significativa el proceso de evaluación de la estrategia; por ejemplo, la información sobre el rendimiento de los competidores ayuda a comparar el propio rendimiento de una empresa.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Visite el sitio Web **www.invester.stockpoint.com** para localizar información sobre los competidores de AMR, para la evaluación de la estrategia. Lea de cinco a diez artículos escritos en los últimos seis meses que analicen la industria de las líneas aéreas.

Paso 2 Resuma sus hallazgos de investigación preparando un informe de evaluación de la estrategia para su profesor. Incluya en su informe un resumen de las estrategias y el rendimiento de AMR en el 2001, así como un resumen de sus conclusiones respecto a la eficacia de las estrategias de AMR.

Paso 3 Con base en su análisis, ¿considera que AMR sigue estrategias eficaces? ¿Qué recomendaciones ofrecería al director general de AMR?

EJERCICIO PRÁCTICO 9B ▶

Evaluación de las estrategias de mi universidad

PROPÓSITO

Una parte importante de la evaluación de las estrategias es la determinación de la naturaleza y los cambios que han ocurrido en las oportunidades y amenazas externas, así como en las fortalezas y debilidades internas de una empresa. Los cambios en estos factores de éxito críticos subyacentes podrían indicar la necesidad de modificar las estrategias de la empresa.

INSTRUCCIONES

Durante la clase, analice los cambios positivos y negativos que hayan ocurrido en los factores externos e internos de su universidad a lo largo de su carrera. Elabore en el pizarrón una lista que incluya las amenazas y las oportunidades que hayan surgido. Después, identifique las fortalezas y las debilidades que hayan cambiado en forma significativa durante su carrera. A la luz de los cambios externos e internos identificados, analice si las estrategias de su universidad necesitan ser modificadas. ¿Recomendaría algunas estrategias nuevas? Realice una lista de recomendaciones para el director de su departamento, decano o rector.

EJERCICIO PRÁCTICO 9C ▶

¿Quién realiza una auditoría ambiental?

PROPÓSITO

El propósito de esta actividad consiste en determinar la naturaleza y la preponderancia de las auditorías ambientales en las empresas de su estado.

INSTRUCCIONES

Establezca contacto telefónico con por lo menos cinco diferentes gerentes de planta o propietarios de empresas importantes de su región. Obtenga las respuestas a las preguntas que se plantean a continuación. Presente sus hallazgos a su profesor en un informe por escrito:

1. ¿Conduce su empresa una auditoría ambiental? Si es así, por favor describa la naturaleza y el alcance de dicha auditoría.

2. ¿Se incluyen criterios ambientales en la evaluación del desempeño de los gerentes? Si es así, por favor especifique dichos criterios.
3. ¿Los asuntos ambientales son más una función técnica que una función de la gerencia en su empresa?
4. ¿Su empresa ofrece algún taller ambiental para los empleados? Si es así, por favor descríbalos.

Índice onomástico

Nota: los números de página seguidos de una *f* indican figuras; los números de página seguidos de una *t* indican tablas; los números de página seguidos de una *n* indican notas.

Índice analítico

Nota: los números de página seguidos de una *f* indican figuras; los números de página seguidos de una *t* indican tablas.

D

E

Índice de compañías

Nota: los números de página seguidos de una *f* indican figuras; los números de página seguidos de una *t* indican tablas.